

Skogsindustriell råvaruanskaffning
– Hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation?

Raw material procurement for the forest industry

Adam Skovdal





Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Skogsindustriell råvaruanskaffning
– Hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation?

Raw material procurement for the forest industry

Adam Skovdal

Omslagsfoto: Adam Skovdal

Nyckelord: feedback, förändring, identitet, job crafting, målkonflikter, målsättningar, rådgivning, stress, virkesförsörjning, virkesköpare

Examensarbete, 30 hp
Jägmästarprogrammet 07/12

Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)

Handledare SLU, inst. för skogens produkter: Sara Holmgren
Examinator SLU, inst. för skogens produkter: Cecilia Mark-Herbert

Sammanfattning

Den svenska skogsindustrin behöver höja sin totala konkurrenskraft och lönsamhet, eftersom lönsamheten generellt sett har sjunkit till icke-uthålliga nivåer. Det kommer inte räcka till med enbart kontinuerliga kostnadssänkningar och ökad effektivitet. Hela den skogsindustriella försörjningskedjan måste öka sin produktivitet och höja sina förädlingsvärden.

Virkesköpare och skogsinspektorer som arbetar med råvaruanskaffning är en länk mellan skogsbruket och skogsindustrin. För dem kommer utmaningarna innebära ökade krav på individuell prestation och anpassningsförmåga till förändringar i branschen. Marknaden för skogliga tjänster förändras idag till följd av urbanisering och individualisering i skogsägargruppen. Virkesköpare och skogsinspektorer upplever i dag stress, tidsbrist i arbetet, en önskan om tydligare målsättningar och att möjligheten att påverka sin arbetssituation saknas. Utmaningen för skogsindustrin är att öka kraven för virkesköparna och skogsinspektorena utan att riskera deras välmående eller arbetstillfredsställelse.

Studiens syfte är att åskådliggöra skogsinspektornas arbetssituation inom en svensk skogsägarförening, samt föreslå åtgärder för att öka de anställdas anpassningsförmåga till marknadsförändring och samtidigt förbättra deras arbetstillfredsställelse. Det teoretiska ramverket utgörs av arbetsdesign, job crafting, målsättningsteori (goal-setting theory) och feedback. En deskriptiv fallstudie med flexibel design och kvalitativ datainsamling genomfördes. Data från nio intervjuer med skogsinspektorer i skogsägarföreningen Södra analyserades tematiskt.

Resultaten indikerar att arbetssituationen präglas av en identitetskonflikt mellan att vara rådgivare och virkesköpare, en målkonflikt mellan kvalitet och prestation samt tidsbrist och stress. Positiva aspekter av arbetet är hjälpsamma och stöttande kollegor, ett stort förtroende för kollegor och entreprenörer, samt förbättringar inom feedback. De anställda drivs till virkesköp av stark målstyrning och sin ansvarskänsla gentemot företaget, kollegor och entreprenörer. Jobbet bygger på frihet under ansvar. För att öka anpassningsförmåga till marknadsförändring och öka arbetstillfredsställelse föreslås några åtgärder. Dessa åtgärder motiveras teoretiskt och empiriskt och tar hänsyn till att samarbete och lagarbete är viktigt, tid är en begränsad resurs och det verkar finnas olika identiteter i yrket. Södra bör:

- Förändra arbetssättet gällande fältplanering
- Införa ett kollektivt prestationsmål med belöning
- Öka skogsinspektornas delaktighet i målformuleringsprocessen
- Genomföra och utvärdera en tävling mellan olika verksamhetsområden
- Fortsätta utveckla feedback och arbeta för ett stöttande arbetsklimat
- Undersöka att möjligheten att ge en skogsinspektor större planeringsansvar för en skogsentreprenör

På samma sätt som lokala normer påverkar skogspolicy i stort kan små förändringar i arbetssätt ha effekter på total lönsamhet. För råvaruanskaffningsorganisationer kan studiens åtgärdsförslag vara några små steg att ta för att höja förädlingsvärden och produktivitet, vilket på sikt kan leda svensk skogsindustri på väg mot förbättrad lönsamhet och konkurrensförmåga.

Nyckelord: *feedback, förändring, identitet, job crafting, målkonflikter, målsättningar, rådgivning, stress, virkesförsörjning, virkesköpare*

Abstract

The Swedish forest industry needs to increase its overall competitiveness and profitability, as profitability has generally dropped to non-sustainable levels. It will not suffice with only continuous cost cuts and increased efficiency. The entire forest industry supply chain must increase its productivity and values added.

Timber buyers and forest inspectors working with raw material procurement are a link between forestry and forest industry. For them, the challenges will entail increased demands on individual performance and adaptability to changes in the industry. The market for forest services is changing today due to urbanization and individualization in the forest owners group. Today, timber buyers and forest inspectors experience stress, lack of time at work, a desire for clearer goals, and lack of opportunity to influence their work situation. The challenge for the forest industry is to increase the demands for the timber buyers and forest inspectors without compromising their well-being or job satisfaction.

The aim of the study is to illustrate the forest inspectors' work situation within a Swedish forest owners' association, and to propose measures to increase the adaptability of employees to market change while improving their job satisfaction. The theoretical framework consists of work design, job crafting, goal-setting theory, and feedback. A descriptive case study with flexible design and qualitative data collection was conducted. Data from nine interviews with forest inspectors in the forest owners' association Södra were analyzed thematically.

The results indicate that the work situation is characterized by an identity conflict between being an adviser and a timber buyer, a goal conflict between quality and performance, and a lack of time and stress. Positive aspects of the work are helpful and supportive colleagues, great trust in colleagues and contractors, and improvements in feedback. The employees are driven to timber buying by strong goal management and their sense of responsibility towards the company, colleagues, and contractors. Freedom under responsibility is the foundation of the job. To increase adaptability to market change and to increase job satisfaction, some measures are proposed. These actions are theoretically and empirically motivated and consider that cooperation and team work is important, time is a limited resource, and that there appear to be different identities in the profession. Södra should:

- Change the method of field planning
- Introduce a collective performance goal with reward
- Increase the involvement of forest inspectors in the goal-setting process
- Implement and evaluate a competition between different business areas
- Continue to develop feedback and work for a supportive work environment
- Investigate the possibility of giving a forest inspector greater planning responsibility for a forest contractor

In the same way, as local norms affect forest policy as a whole, small changes in working methods can affect overall profitability. For raw material procurement organizations, the study's proposals for action can be a few small steps towards increasing values added and productivity, which eventually can lead the Swedish forest industry towards improved profitability and competitiveness.

Keywords: *advice, change, feedback, goal conflicts, goal settings, identity, job crafting, stress, wood supply, timber buyers*

Förord

”Att skriva ett examensarbete är inte så svårt. Det är bara att trycka på några knappar i rätt ordning.”

– Björn Erik Skovdal

Detta är mina sista knapptryck på Jägmästarprogrammet och klockan är 02:34 när jag förklarar examensarbetet avslutat. Jag vill varmt tacka några personer för deras medverkan. Först riktar jag min tacksamhet till Sara Holmgren på Sveriges lantbruksuniversitet för alldeles utomordentlig handledning. Därefter vill jag säga ett stort tack för hjälpen till alla medverkande på Södra, i synnerhet Kajsa Nilsson som varit kontaktperson och skogsinspektörerna som ställde upp på intervju. Sist men inte minst vill jag tacka för utbyte av idéer, uppmuntran och uthålligt lyssnande till mitt pladder Sara Holappa Jonsson och Björn Erik Skovdal. Tack!

Adam Skovdal

Uppsala, 16 juni 2017

Innehållsförteckning

1	INTRODUKTION	1
1.1	PROBLEM	1
1.2	SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	2
1.3	UPPDRAG	2
1.4	STUDIENS DISPOSITION	2
2	EMPIRISK BAKGRUND	4
2.1	SKOGSINDUSTRIELL RÅVARUANSKAFFNING	4
2.2	SÖDRA	6
3	TEORI	8
3.1	ARBETSDESIGN	8
3.2	MÅLSÄTTNINGSTEORI	8
3.3	JOB CRAFTING	11
3.4	FEEDBACK	12
3.5	TEORETISKT BIDRAG	12
3.6	TEORETISKT RAMVERK	13
4	METOD	15
4.1	STUDIEN	15
4.2	LITTERATURGENOMGÅNG	15
4.3	VAL AV ANALYSENHET OCH URVAL	16
4.4	DATAINSAMLING GENOM INTERVJUER	17
4.5	DATABEARBETNING	19
4.6	AVGRÄNSNINGAR	19
4.7	STUDIENS PÅLITLIGHET	20
4.8	ETISKA RIKTLINJER	21
5	RESULTAT	22
5.1	SKOGSINSPEKTORERNAS ARBETSSITUATION	22
5.1.1	<i>Skogsinspektörernas syn på sitt arbete</i>	<i>22</i>
5.1.2	<i>Arbetsätt och strategier</i>	<i>23</i>
5.1.3	<i>Relationer</i>	<i>23</i>
5.2	SKOGSINSPEKTORERNAS MÅLSÄTTNINGAR	24
5.2.1	<i>Målsättningar</i>	<i>24</i>
5.2.2	<i>Stress och målkonflikter</i>	<i>25</i>
5.2.3	<i>Målformuleringsprocessen</i>	<i>26</i>
5.2.4	<i>Belöningssystemet</i>	<i>27</i>
5.2.5	<i>Motivation och feedback</i>	<i>28</i>
5.3	SKOGSINSPEKTORERNAS FÖRÄNDRINGSMÖJLIGHETER	28
5.3.1	<i>Frihet i planering och genomförande</i>	<i>28</i>
5.3.2	<i>Fältplanering – skifta ansvar mot entreprenören</i>	<i>29</i>
5.3.3	<i>Syn på arbete – mer rådgivning</i>	<i>30</i>
5.3.4	<i>Ruttplanering – överta ansvar från produktionsledaren</i>	<i>30</i>
5.4	SAMMANFATTNING AV RESULTAT	30
5.4.1	<i>Hur beskriver skogsinspektörerna sitt arbete och arbetssituation?</i>	<i>30</i>
5.4.2	<i>Hur upplever skogsinspektörerna sina målsättningar?</i>	<i>31</i>
5.4.3	<i>Vilka möjligheter har skogsinspektörerna att förändra sitt arbete?</i>	<i>31</i>

6	DISKUSSION	32
6.1	RESULTATDISKUSSION	32
6.1.1	<i>Målsättningar och arbetsdesign.....</i>	32
6.1.2	<i>Job crafting och arbetsdesign</i>	34
6.1.3	<i>Åtgärdsförslagen i förhållande till tidigare empiriska studier</i>	36
6.2	METODDISKUSSION.....	37
7	SLUTSATSER	39
7.1	TEORETISKT BIDRAG OCH FORTSATT FORSKNING.....	39
7.1.1	<i>Sambandet mellan syn på arbete och job crafting</i>	39
7.1.2	<i>Multipla prestationsmål och arbetssituation.....</i>	40
7.1.3	<i>Kollektiv och individuell feedback</i>	40
	REFERENSLISTA.....	41
	BILAGOR	44

1 Introduktion

”Framtiden talar för den förnybara skogsråvaran” skriver Skogsindustrierna (2017, s. 1) i en rapport. Danske Bank (2014) skriver att ”framtiden ser oändligt mycket ljusare ut för den skandinaviska skogssektorn i dag jämfört med för ett år sedan” på sin hemsida. Samtidigt är ett år ett kort perspektiv i skogliga sammanhang, och svensk skogsindustri står inför en rad utmaningar. Enligt Kungl. Skogs- och Lantbruksakademiens (KSLA) rapport är två av dessa att öka industrins konkurrensförmåga och förbättra dess lönsamhet, eftersom lönsamheten generellt sett har sjunkit till icke-uthålliga nivåer (Rådström & Thor, 2014, s. 12). Ökad global konkurrens drivs bland annat av bolag med produktion i lågkostnadsländer eller länder med snabbväxande skogar som finns på samma marknad som svenska bolag (Klackenberg, 2014; Westholm, 2014). Dessutom innebär minskande marknader ökad konkurrens och utmaningar, vilket exempelvis är fallet för grafiskt papper och pappersmassa (Hedberg, 2012; Ollevik, 2013). Megatrenderna globalisering, urbanisering, digitalisering och hållbar utveckling bör skogsindustrin se som förändringsmöjligheter att ta tillvara, enligt en rapport från Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (Berg *et al.*, 2017, s. 12). Det är sannolikt att skogsfrågor i framtiden kommer att sammanflätas mer med energi-, klimat- och landanvändningsfrågor och användning av den svenska skogen kommer vara under fortsatt påverkan av global utveckling (Beland Lindahl & Westholm, 2010).

För att höja konkurrenskraft och lönsamhet behöver skogsindustrin öka sin produktivitet och höja sina förädlingsvärden (Rådström & Thor, 2014, s. 12). Skogsindustrin som traditionellt är kostnadsorienterad måste skärpa sitt fokus på värdeskapande, eftersom det inte enbart räcker med kontinuerliga kostnadsänkningar och ökad effektivitet (Kim, 2013; Rådström & Thor, 2014). Vissa företag har uppmärksammat detta och försöker öka värdet på sina produkter (Kim, 2013; pers. med. Gustafsson, 2016). Kravet på förbättringsinsatser påverkar inte bara den industriella produktionen, utan hela den skogliga försörjningskedjan måste öka sin produktivitet (Rådström & Thor, 2014).

I den skogliga försörjningskedjan utgörs länken mellan skogsbruket och skogsindustrin av råvaruanskaffningsorganisationer. Dessa kan vara rena tjänsteföretag som saknar egna maskiner och anläggningar, och istället anlitar skogsmaskiner genom entreprenad. En stor kostnadspost i de sammanhangen är personalen. Utifrån KSLA:s rapport är ett logiskt resonemang att produktivitetshöjande åtgärder eller effektiviseringar i skogsföretag även bör gälla personalen och dess arbetssätt. Att förbättra mänsklig produktivitet i råvaruanskaffningen kan innebära att öka anskaffad volym råvara per tidsenhet och person, förutsatt att volym är en viktig parameter. En av de berörda yrkesgrupperna är virkesköpare, som av skogsägarföreningarna kallas skogsrådgivare eller skogsinspektorer. Deras huvuduppgift är att anskaffa råvara från privata skogsägare för att förse industrin. De ska även tillhandahålla skogliga skötselråd för kund- eller medlemsfastigheter. Den svenska skogsindustrins viktigaste ägargrupp är privata småskaliga skogsägare, eftersom den förser industrin med råvara, och förändringar i gruppen skogsägare förväntas ske framöver (Mattila & Roos, 2014; Kronholm, 2015).

1.1 Problem

Urbanisering och individualisering bland skogsägarna gör att efterfrågan på skogliga tjänster förändras, och denna marknadsförändring är en del i konkurrensutmaningen för skogsindustrin. Även sedan den senaste förändringen i skogsvårdslagen 1993 har marknaden förändrats, eftersom produktions- och miljömål likställdes. Ett traditionellt tillvägagångssätt för att bemöta och tillhandahålla tjänster håller på att bli omodernt och måste förnyas. Tjänsteutbudet måste

anpassas till individuella önskemål hos morgondagens heterogena grupp skogsägare (Mattila & Roos, 2014).

Till följd av marknadsförändringen har skogsinspektorer och virkesköpare en tuff tid framför sig. Råvaruanskaffning är ett komplicerat system och virkesköparna är pressade, dels internt av att bolagen vill spara pengar, och dels externt av en förändrad marknad. Det är inte ovanligt att skogstjänstemän känner sig stressade eller att de har tidsbrist i arbetet (Åkerlund, 2015; Södra, 2016; Öberg, 2016), eller att de inte kan påverka sin arbetssituation (Södra, 2016). Andra känner att de vill ha tydligare mål (Åkerlund, 2015) eller bättre feedback från sina chefer (Södra, 2016). Framtidens virkesköpare kommer troligtvis ställas inför två krav: dels kommer det krävas större anpassningsförmåga till förändrade omständigheter i branschen, och dels kommer skogsindustrin ställa högre krav på individuell prestation. Problemet för skogsindustrin blir att kunna ställa de två kraven och samtidigt ha personal som mår bra och är tillfreds med sin arbetssituation.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Studiens syfte är att åskådliggöra skogsinspektornas arbetssituation inom en svensk skogsägarförening, samt föreslå åtgärder för att öka de anställdas anpassningsförmåga till marknadsförändring och samtidigt förbättra deras arbetstillfredsställelse.

För detta har följande forskningsfrågor formulerats:

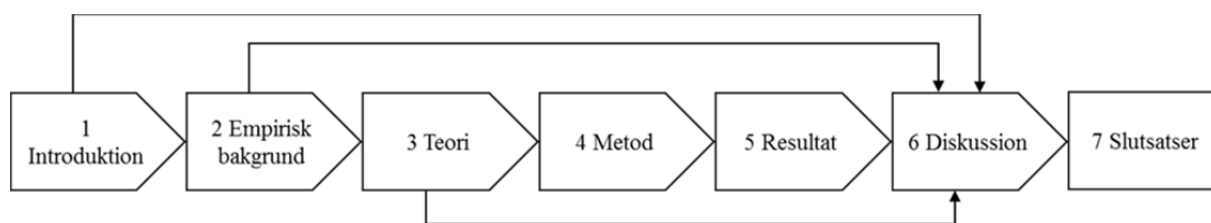
1. Hur beskriver skogsinspektörerna sitt arbete och sin arbetssituation?
2. Hur upplever skogsinspektörerna sina målsättningar?
3. Vilka möjligheter har skogsinspektörerna att förändra sitt arbete?
4. Utifrån studiens teoretiska ramverk, vilka åtgärder kan vidtas för att förbättra arbetssituationen för skogsinspektörerna?

1.3 Uppdrag

Studien görs på uppdrag av skogsägarföreningen Södra. En medarbetarundersökning visar att skogsinspektörerna är stressade och känner att de inte kan påverka sin arbetssituation samt att det finns förbättringspotential i hur företaget systematiskt arbetar med målsättningar och uppföljning av prestation (Södra, 2016).

1.4 Studiens disposition

Figur 1 illustrerar studiens disposition.



Figur 1. Studiens disposition.

1 Introduktion ger en bakgrund till studien och sätter den i ett större sammanhang. Kapitlet presenterar också det empiriska problemet, studiens syfte och uppdraget.

2 Empirisk bakgrund presenterar tidigare forskning inom området råvaruanskaffning samt introducerar fokusföretaget Södra.

3 Teori presenterar det teoretiska ramverket samt belyser några teoretiska kunskapsgap. Det teoretiska ramverket användes i resultatanalysen samt är en utgångspunkt för åtgärdsförslagen i *6 Diskussion*.

4 Metod redogör för studiens metod. I kapitlet presenteras litteraturgenomgången, studiens analysenhet och urval. Datainsamling, databearbetning med analysmetod presenteras därefter. Slutligen presenteras avgränsningar, pålitlighet och etiska avvägningar.

5 Resultat behandlar studiens resultat och är en produkt av datainsamling och den tematiska analysen.

6 Diskussion presenterar åtgärdsförslag utifrån resultatkapitlet och den teoretiska ramen i *3 Teori*. Förslagen sätts i relation till tidigare forskning inom råvaruanskaffning från *4 Empirisk bakgrund*. De sätts även i relation till det empiriska problemet från *1 Introduktion*.

7 Slutsatser svarar avslutningsvis på studiens syfte, återkopplar till det teoretiska bidraget studien ska göra och presenterar framtida forskningsmöjligheter.

2 Empirisk bakgrund

Det här är en organisationsteoretisk studie som är genomförd i en särskild kontext. Följande kapitel behandlar först råvaruanskaffning i skogsindustrin som kontext och introducerar därefter skogsägarföreningen Södra.

2.1 Skogsindustriell råvaruanskaffning¹

Enligt Grant & Parker (2009, ss. 341–342) har megatrender som globalisering, teknisk utveckling, hårdnad konkurrens och internt ökade krav från egen personal lett till att moderna organisationer generellt har fått anpassa arbetsroller och göra dessa mer dynamiska. Osäkerheter växer, marknader förändras och konkurrens sker genom företagens anpassningsförmåga. Författarna tror att organisationer i framtiden kommer behöva mer anpassningsbar personal som i större grad är delaktig i skapandet av sitt arbete för att möta de växande osäkerheterna. Anpassningsbar personal kan komma att utgöra en strategisk fördel för företag. Grant & Parkers (2009) påstående om generellt företagande sammanfaller till viss del med Mattila & Roos (2014), som också identifierar att förändringar sker på grund av megatrender, dock ser dessa till skogsindustrin specifikt.

I detta avsnitt illustreras skogsindustriell råvaruanskaffning utifrån ett antal tidigare empiriska studier. Litteraturen visar att råvaruanskaffning är ett komplext system som påverkas av olika intressenter, som myndigheter, privata skogsägare och skogsindustriella företag. Det är en stor grupp av människor med olika intressen och mål som bestämmer hur skogsråvarans ska användas. Utöver dessa kan givetvis allmänheten och politiker också påverka skogspolicy. Människan är inte alltid fullt rationell, och ibland kan personer ha svårt att komma överens. Syntesen av litteraturen är att råvaruanskaffning är ett system där möjligheter och begränsningar, även för storskaliga industriella företag, kan påverkas av personliga relationer på lokal nivå. Den svenska skogsindustrins viktigaste ägargrupp är privata småskaliga skogsägare, eftersom dessa förser skogsindustrin med råvara, och industrin är beroende av ägargruppen (Mattila & Roos, 2014). Det finns gott om tidigare forskning som har fokuserat på själva övergången mellan skogsbruk och skogsindustri.

Lokala normer påverkar skogspolicy i stort menar Wallin (2017). Lokala normer är en produkt av personliga förhållanden och förtroende, lokala sociala skogliga värderingar och grannsamverkan, en lantlig livsstil och social interaktion som spänner över generationer och är knutet till skogsbruket. Lidskog & Löfmarck (2016) menar att sociala normer, kunskapsspridning och kommunikation är avgörande för att råda skogsägare i det avreglerade svenska skogsbruket. Författarna pekar på några utmaningar i dagens situation och förklarar hur rådgivare hos skogsstyrelsen hanterar dessa utmaningar. Två av dessa utmaningar är den heterogenitet som finns bland dagens skogsägare, samt att rådgivare och virkesköpare från andra företag kan komma med konkurrerande förslag och råd. Denna heterogenitet, som återfinns bland både skogsägarna och de skogliga skötselöfverlåtelse, kan också ses som en bidragande faktor till råvaruanskaffningens komplexitet.

¹ Ett klargörande gällande begreppet råvaruanskaffning: det betecknar samma sak begreppet virkesförsörjning. Råvaruanskaffning används uteslutande i studien på grund av dess utgångspunkt i en inköpsverksamhet.

Mattila & Roos (2014) undersökte den finska och svenska marknaden för skogliga tjänster. Författarna indikerar att marknaden håller på att förändras och att detta delvis beror på en förändring av gruppen skogsägare. Exempel på förändringar som sker är urbanisering, en fragmentering av behov bland skogsägarna och att skogsägarna i minskande utsträckning är ekonomiskt beroende av skogsfastigheten. För marknaden innebär detta att det traditionella tillvägagångssättet att bemöta kunder och tillhandahålla tjänster måste förnyas och tjänsteutbudet måste anpassas till den heterogena grupp skogsägare som morgondagen kommer bestå av.

Swedbank och sparbankerna & LRF Konsult (2016) skriver i sin rapport *Skogsbarometern 2016* att Sveriges skogsägare är en heterogen grupp, sett till ägarform och om skogsinnehavet innebär en heltidssysselsättning eller om det är ett passivt ägande. Enligt rapporten har hårda värden, som att skogen är en lönsam investering, störst betydelse för skogsägande. Mjuka värden har också stor betydelse, så som känslan av att äga skog eller jakt och rekreation.

Personliga relationer spelar roll i skogsbruket. Guillén *et al.*, (2015) har bland annat tittat på sociala aspekter, och de visar att skogsägars förtroende för skogliga rådgivare samt deras personliga relationer påverkar skogsskötseln. Förtroendet för rådgivaren beror bland annat på vilken organisation denne tillhör. Skogsägarna i studien hade högt förtroende för myndighetspersonerna, vilket delvis berodde på deras personliga egenskaper. Däremot urholkades förtroendet för skogsinspektörerna på Södra av deras industriella prioriteringar.

Kronholm (2015) menar att skogsägarföreningar måste anpassa sitt tjänsteutbud till framtidens skogsägare, och för att behålla sina medlemmars lojalitet är det troligtvis viktigare att skogsägarföreningarna kan kommunicera sina kärnvärden samt stärka medlemmarnas identifiering med organisationen än att bygga relationer baserade på kalkyler.

Virkesköparna är betydelsefulla för råvaruförsörjning, eftersom dessa utgör kopplingen mellan skogsbruk och skogsindustri. Det finns tidigare undersökningar som ställer den yrkesrollen i centrum. Göransson (2013) studerade kontakten mellan skogsägare och hygien- och skogsindustrieföretaget SCA:s virkesköpare i Jämtland. I studien ställdes frågan hur skogsägaren tycker feedback ska fungera efter en virkesaffär är genomförd. Resultaten visar att återkoppling är mycket viktig för skogsägaren och denne vill ha feedback genom personlig kontakt via telefon eller ett fysiskt besök. Ottosson (2015) undrade vad som påverkar privata skogsägars val av samarbetspartners, och undersökte kontakten mellan skogsägare i södra Sverige och sågverkskoncernen Vidas virkesköpare. Resultaten visar att skogsägaren vill ha en och samma kontakt genom hela affären och att det är viktigt att det är en personlig kontakt. Priser och tidigare utförda arbeten visade sig också vara viktiga för skogsägens val av samarbetspartner.

Öberg (2016) genomförde en undersökning med syftet analysera hur SCA:s virkesköparorganisation i Ångermanland skulle kunna öka sina marknadsandelar bland lokala virkesköp. Studien tittade på arbetssätt, inställningar och strategier hos virkesköparna. Resultaten visar att virkesköparna hade dåligt självförtroende och upplevde tidsbrist i arbetet, främst på grund av att de saknade struktur i sitt arbetssätt. En slutsats från studien var att organisationen behövde ta itu med problemen för att höja kvaliteten, servicen och öka marknadsandelarna. Det vill säga, ökad struktur i arbetssätt skulle leda till minskad tidsbrist och högre effektivitet, samt positiv feedback från ledningen skulle leda till bättre självförtroende.

Vidare, på temat virkesköpare studerar Åkerlund (2015) kvinnliga svenska virkesköpares uppfattningar kring sitt arbete. Ett av de många resultaten i det omfattande examensarbetet var att kvinnorna önskade att de hade tydligare mål i arbetet.

Genom att peka på tidigare studier gjorda inom skogsbranschen illustreras det komplexa system råvaruansaffning är, samt vilken roll sociala normer och relationer i skogsbruket spelar för svensk skogsindustri. Litteraturen visar även att myndigheter, skogsägare och privata skogsbolag samspelar. Förändringar i skogspolicy och regleringar kan nämligen påverka skogsindustrin och dess möjligheter. Den personliga relationen mellan skogsägare och virkesköpare är mycket viktig för affärsmöjligheter och hur rådgivning uppfattas. Förändringar i gruppen skogsägare och i deras efterfrågan påverkar hur virkesköpare arbetar och vilka tjänster som kommer erbjudas i framtiden.

2.2 Södra

Södra är en svensk skogsägarförening och skogsindustrikoncern. Med mer än 50 000 medlemmar är det Sveriges största skogsägarförening. År 2016 förbrukade föreningen virkesvolymen 15 miljoner m³ fub, omsättningen var 18,5 miljarder kronor och antalet anställda 3 600 (Södra, 2017, s. 134). Södras uppdrag är ”att främja skogsgårdens lönsamhet och trygga avsättningen av medlemmarnas skogsråvara” (Södra, 2017, s. 10). Koncernen är uppdelad i tre affärsområden, Skog, Wood och Cell. Södra Skog är det affärsområde som köper råvara från medlemmarna och sedan levererar den till koncernens industrier i Södra Wood och Södra Cell. Geografiskt är organisationen indelad i tre regioner, öst, väst och syd. Varje region är indelad i ett antal verksamhetsområden som är operativa resultatområden.

I Södra Skog arbetar skogsinspektörerna. Dessa fungerar som medlemmarnas kontaktyta i organisationen och inspektörerna har en mångsidig arbetsroll eftersom de förväntas kunna hantera och förmedla en bredd av ärenden. Varje verksamhetsområde är indelat i mindre inköpsområden, inom vilket en skogsinspektör sköter kontakten med medlemmar och eventuella icke-medlemmar. Syftet är att förenkla för medlemmen, som bara behöver ha kontakt med en person oavsett sitt ärende.

Skogsindustrin är i ständigt behov av ny insatsråvara. Där spelar skogsinspektörns uppdrag en viktig roll, som länken mellan skogsägarna och industrin och förmedlaren av skogsråvara. För att motivera skogsinspektörerna att utföra sitt uppdrag använder Södra Skog en rad olika prestationsmål. Tre typer av mål används på ett års sikt (Pers. med., Nilsson, 2017):

- individuella prestationsmål: volym kontrakterat virke, areal kontrakterad röjning, antal skogsägarbesök, och ledtid till slutredovisning.
- kollektiva prestationsmål: summan av de individuella prestationsmålen i ett verksamhetsområde.
- individuella utvecklingsmål: mjukare värden, till exempel förbättra kommunikationsförmåga eller öka delaktighet under mötestillfällen.

Utvecklingssamtal mellan skogsinspektör och chef, med uppföljning och feedback på prestationsmålen, sker i nuläget vid årets slut. En eventuell avstämning kan också ske i halvtid. Om skogsinspektörerna träffar sina individuella prestationsmål har de större möjlighet att positivt påverka den årliga löneförhandlingen. De kollektiva prestationsmålen är viktigt för företaget eftersom de återspeglar råvarubeställningar från industrierna. De individuella utvecklingsmålen har inte genomslag på löneutveckling, men trots det är individuell utveckling prioriterat av arbetsgivaren. (Pers. med., Nilsson, 2017)

Södra Skogs interna medarbetarundersökning från 2016 indikerar att organisationen har några olika förbättringsområden (Södra, 2016). Från resultaten framgår att många känner sig stressade samt att de inte kan påverka sin arbetssituation. Det framgår också en önskan om bättre

utvecklingssamtal och mer regelbunden feedback från chefer. Vidare visar resultaten att det finns förbättringspotential i hur företaget systematiskt arbetar med mål och uppföljning av prestation. Nilsson (Pers. med., 2017) tror att resultaten till stor del hänger ihop. Stress kan delvis bero på skogsinspektorn har en bred arbetsroll som kräver att hantera många olika arbetsuppgifter och målsättningar. Hon tror att de som presterar bra också mår bättre och känner sig mindre stressade. Utvecklingssamtal och feedback kan hjälpa skogsinspektörerna att prioritera bättre bland sina arbetsuppgifter. Hon tror även att ett systematiskt arbetssätt kan hjälpa skogsinspektörerna att uppnå sina prestationsmål.

3 Teori

Hur är arbetssituationen i en organisation som framgångsrikt använder långsiktiga kvantitativa målsättningar för att motivera prestation, men samtidigt har stressade anställda som inte upplever att de har möjlighet att påverka sitt arbete? För att besvara detta behövs kunskap kring hur arbetet är utformat och hur de anställda ser på sitt arbete och sin arbetssituation, vilka målsättningar de har, och hur detta hänger ihop med deras förändringsmöjligheter.

3.1 Arbetsdesign

Social kontext har större betydelse för arbetsdesign än vad som tidigare trots, hävdar Grant & Parker (2009). Författarna har gjort en genomgång av befintlig litteratur och forskning inom området arbetsdesign och syntetiserar detta i en omfattande artikel. De hävdar också att två huvudsakliga perspektiv används inom forskning (Grant & Parker, 2009, s. 319). Det ena perspektivet sätter relationer och interaktion mellan individer på arbetsplatsen i centrum. Det andra perspektivet utgår ifrån hur anställda designar sitt arbete, det vill säga sitt arbetssätt, arbetets omfattning och uppgifter, samt hur detta sedan kan utnyttjas för att främja initiativtagande i arbetet. För den här studien är båda perspektiven intressanta.

Grant & Parker (2009, s. 318) inleder sin artikel som en protest mot en uppfattning inom forskarvärlden, att forskningen kring arbetsdesign har varit så uttömmande att det finns en klar bild av dess psykologiska och beteendemässiga konsekvenser. Författarna hävdar det motsatta, att i de moderna organisationerna har arbete förändrats så väsentligen att det krävs fortsatta studier inom området. Förändringarna som skett i organisationer beror på bland annat globalisering, ett kraftigt växande tjänsteutbud i en rad olika branscher och större kundfokus. Dessutom, jämfört med tidigare fokus i forskarvärlden har den sociala kontexten, relationer och interaktion mellan kollegor fått större utrymme i forskning kring arbetsdesign. Arbete, roller, uppgifter och projekt är nämligen inbyggt i relationer och interaktioner kollegor emellan menar Grant & Parker (2009, ss. 323–324).

Komplexitet i arbetet är en faktor som kan stimulera människors ansvars känslor, kreativitet och initiativtagande enligt flera av studierna i Grant & Parkers (2009, ss. 345–346) syntes. Är däremot arbetets komplexitet för stor kan stress öka och kreativitet minska. Slutsatsen är att lagom komplexitet är bäst.

Clegg & Spencer (2007 se Grant & Parker, 2009, pp 349–350) föreslår att hög prestation hos en anställd ofta leder till större förtroende från chefen, eftersom den anställda uppfattas som kompetent. Genom förtroendet kan den anställda få en bredare arbetsroll och ökad självständighet i arbetet. Samtidigt kan hög prestation leda till att den anställda får bättre självförtroende. Genom bättre självförtroende kan anställda motiveras att ta sig an nya uppgifter, bredda sin arbetsroll och förändra sitt arbete. Resultatet av detta kan bli fortsatt framtida hög prestation. En typ av synergieffekt uppstår när chefer och anställda presterar högt och får bättre förtroende för sig själva och för varandra.

3.2 Målsättningsteori

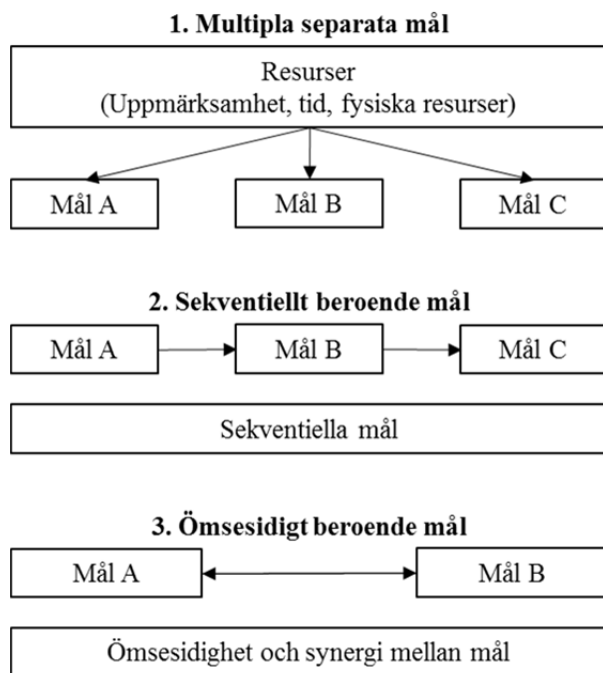
På temat målsättningar är Edwin Locke och Gary Latham två flitiga forskare. Dessa är upphovsmännen till *Goal-Setting Theory*, målsättningsteori, som i grunden bygger på att målsättningar som är tydliga och svåra att uppnå motiverar personer till högre ansträngning än

mål som säger ”gör så gott du kan”. Ökad ansträngning innebär i sin tur förbättrad prestation (Locke, 1996, ss. 118–119; Seijts & Latham, 2001; Miner, 2005, s. 163; Locke & Latham, 2006, 2013b; Latham *et al.*, 2017). Målsättningsteori påstås vara en av de mest beprövade och användbara motivationsteorierna (Latham *et al.*, 1978; Locke *et al.*, 1988; Locke, 1996; Miner, 2005; Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2006, 2009, 2013b). Mängder av studier är gjorda inom området och bekräftar deras teori. Senare forskning har breddat kunskapen genom att testa hur teorin förhåller sig till ytterligare variabler. Bland dessa variabler finns monetär belöning, multipla mål, målkonflikter och kopplingen till arbetstillfredsställelse, delmål och långsiktiga mål, lärandemål istället för prestationsmål och chefens delaktighet i målsättningsprocessen.

Målsättningsteori kritiseras emellanåt av forskarvärlden. Latham & Kinne (1974) gjorde en studie kring målsättningsteori där skogsarbetare avverkade massaved. När studien genomfördes bidrog den till att möta den dåtida kritiken att målsättningsteori inte hade undersökt anställdas beteende i deras verkliga arbetsmiljö och att de flesta studier var genomförda som laboratorieexperiment. Resultaten pekade på att träna anställda i målsättning ledde till ökad produktion och minskad frånvaro, och studien ökade målsättningsteorins praktiska tillämpbarhet.

Latham & Locke (2006) har själva kritiserat sin teori i en artikel. Den lyfter tio potentiella fallgropar med att använda målsättningar för att motivera prestation. Bland fallgroparna nämner författarna att orimligt många mål kan verka negativt. Vidare, när personer har olika typer av arbetsuppgifter, varav vissa har målsättningar och andra saknar det, är risken att uppgifterna utan målsättningar försummas. En annan fallgrop är att monetär belöning kan få folk att ta till otillåtna medel för att uppnå sina mål. Ordóñez *et al.* (2009) har också riktat kritik mot målsättningsteorin och hävdar att forskningen inom området har försummat att belysa riskerna, som bland annat omfattar att områden utan målsättningar kan försummas och att oetiskt beteende kan stimuleras. Ett svar på kritiken kom samma år av Locke & Latham (2009) där mycket av den avfärdas, främst på grund av Ordóñez *et al.* (2009) bristande vetenskapliga standard och metodik. Det gemensamma budskapet i de fyra publikationerna (Latham & Kinne, 1974; Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2009; Ordóñez *et al.*, 2009) är som Locke & Latham (2009, s. 22) sammanfattar det själva, att målsättningsteori är en öppen teori där mycket finns kvar att utforska. Det finns å ena sidan viss kritik mot målsättningsteori, men som tidigare nämnt, teorins validitet och användbarhet har å andra sidan understryks av en rad andra forskare. Latham & Brown (2006, s. 608) skriver: “Numerous reviews of the literature have concluded that this is among the most valid and practical theories of motivation in organizational psychology.”

I praktiken har arbetande personer ofta flera olika målsättningar. Multipla mål går att dela upp i tre kategorier enligt Sun & Frese (2013, ss. 177–178) (se figur 2). I den första finns *multipla separata mål*, som kan uppnås oberoende av varandra, men delar samma begränsade resurspool, exempelvis tid eller uppmärksamhet. I den andra kategorin finns *sekventiellt beroende mål*, det vill säga att mål A måste uppnås för att mål B ska bli realiserbart. I den tredje kategorin finns *ömsesidigt beroende mål*, där uppfyllelse av mål A leder till att närma sig mål B, och vice versa. Emsley (2003) undersökte hur chefer arbetade med multipla målsättningar. Resultaten indikerade att cheferna sällan arbetade mot flera mål samtidigt (Emsley, 2003, s. 353). Cheferna arbetade istället med målen i sekvenser, det vill säga ett mål i taget.



Figur 2. Typologi för multipla mål. 1. Multipla separata mål; 2. Sekventiellt beroende mål; 3. Ömsesidigt beroende mål. (Översättning av Sun & Frese, 2003, s. 177)

En konsekvens av att ha flera målsättningar är att målkonflikter kan uppstå. Eftersom måluppfyllelse kräver resurser och resurser kan vara begränsade blir ibland olika mål oförenliga. Ett exempel är att ett mål uppnås på bekostnad av ett annat, det kan vara svårt att uppnå kvalitetsmål och produktivitetsmål samtidigt. Målkonflikter kan också uppstå på grund av individens attityd eftersom en person kanske inte trivs med arbetsuppgiften som krävs för att nå målet, och hellre skulle göra någonting annat. Orimligt många och svåra mål kan leda till stress (Latham & Locke, 2006). Målkonflikter resulterar också i försämrad prestation (Slocum *et al.*, 2002; Cheng *et al.*, 2007; Päiväniemi & Staffansson, 2016). Tid eller uppmärksamhet är ofta det som begränsar möjligheten till måluppfyllelse för arbetande människor. Locke & Latham (2013b, s. 10) hävdar dock att människor systematiskt kan sträva efter multipla mål genom att prioritera dem och sedan arbeta utifrån sin kognitiva kapacitet och förmåga.

Murphy (2004) pekar på att det är riskabelt att kombinera kortsiktiga mål med stark motivation till måluppfyllelse. I studien som genomfördes tog vissa i personalen till tvivelaktiga metoder, genvägar och helt enkelt fuskade för att uppnå sina mål. För att stävja beteendet föreslår författaren att företaget ska utnyttja kollegor med positivt inflytande, att cheferna ska ha god relation till sina anställda samt att hårdare kontroll implementeras.

Gällande långsiktiga mål pekar åtminstone två artiklar på att deltagande under målsättningsprocessen påverkar prestation positivt (Latham *et al.*, 1978; Locke, 1996). När en chef och en anställd tillsammans formulerar den anställdes prestationsmål fastställs svårare mål än om den anställda hade tilldelats målen av sin chef. Detta har indirekt positiv påverkan på prestation, eftersom svåra mål leder till högre prestation. Målförpliktelse är en viktig förutsättning när målen är svåra och specifika. Ledarskap spelar en viktig roll, eftersom det kan instifta legitimitet i målen, bidra med stöd, erkännande och belöning till de anställda (Locke, 1996, s. 119).

Vad gäller monetär belöning som incitament verkar viss bonusbetalning vara positivt vid måttligt svåra mål (Locke & Latham, 2013b, s. 8). Vid verkligt svåra mål bör incitamentsstrukturen belöna framsteg mot målet snarare än måluppfyllelse.

3.3 Job crafting

Arbetsroller i dagens organisationer är mer dynamiska jämfört med tidigare statiska och standardiserade arbeten (Grant & Parker, 2009, ss. 341–342). Förändringen som skett i organisationer beror bland annat på en anpassning till globalisering, teknisk utveckling, hårdnad konkurrens samt ökade krav från egna anställda, sammanfattar Grant & Parker (2009). På grund av en ökad osäkerhet angående vad som kommer krävas av organisationer i framtiden förutspår författarna att det kommer behövas mer anpassningsbar personal som i större grad är delaktig i skapandet av sitt arbete.

Förändringar i dagens organisationer uppmärksammas också av Oldham & Hackman (2010). Författarna menar att forskarvärlden i dag visar ett ökat intresse för det initiativ anställda tar för att forma sitt eget arbete. Äldre forskning har haft en utgångspunkt där den anställdes roll främst var en informationskälla åt chefen. Baserat på informationen fattade sedan chefen beslut och genomförde förändringar i den anställdes arbete. Sedan ungefär 2000-talets början visar allt fler studier att det inte alltid är nödvändigt att vänta på chefens initiativ för att se struktur- och innehållsförändringar i arbete.

Wrzesniewski & Dutton (2001, s. 179) definierar job crafting som de fysiska och kognitiva förändringar individer gör bland uppgifter och relationer i sitt arbete. Det innebär att omforma sitt arbete snarare än att skapa något nytt från ett tomt blad. Syftet med förändringsaktiviteten är att öka meningsfullhet, förändra identitet eller roll i organisationen. Detta perspektiv menar författarna skiljer sig från liknande organisationsteorier (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 189). Dessa teorier ser förändringsaktiviteten främst som ett sätt att korrigera felaktigt utförande av uppgifter, förbättra prestation eller lösa problem.

Job crafting är en process och något som anställda sysslar med över tid, det är inte en engångsföreteelse enligt Berg *et al.* (2008). Författarna menar också att processen har tre generella steg. Först uppstår en drivkraft, en önskan eller ett behov av att förändra sitt arbete. Därefter identifieras ett antal genomförbara förändringar och en eller några av dessa antas. Slutligen utvärderar individen förändringarna utifrån utfallet. Drivkrafter till förändring kan vara viljan att ha kontroll över sitt jobb och minska risken för utanförskap, viljan att ha en positiv självbild, eller ett grundläggande behov av mänsklig interaktion (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 181). Det övergripande syftet för anställda som flyttar gränserna för arbetsuppgifter eller relationer att skapa högre arbetstillfredsställelse.

Det finns både möjligheter och risker med job crafting enligt Berg *et al.* (2008, s. 7). Möjligheter kan innebära ökad meningsfullhet eller arbetstillfredsställelse. Det kan också leda till ökad prestation, både på individ- och organisationsnivå. Problem med job crafting kan uppstå om det går emot företagets strategi eller mål. Risken kan undvikas genom tydlig kommunikation, transparens och en norm som innebär att job crafting är tillåtet så länge det ligger i linje med företagets mål.

Är job crafting bara en fråga för egenföretagare, vars företag mer eller mindre är beroende av egenföretagarens förmåga att skapa arbete, eller är det också väsentligt för något större organisationer? Att egenföretagare har nytta av kunskap inom job crafting är intuitivt rimligt.

Även större organisationer är beroende av detta, enligt Wrzesniewski & Dutton (2001, s. 198). I takt med att organisationer förändras ökar behovet av att anställda anpassar sin uppfattning av företaget, sin arbetsroll och i slutändan sitt arbete. Detta kan vara en strategisk fördel vid storskaliga organisationsförändringar enligt författarna.

3.4 Feedback

Resultaten från en studie som undersökte serviceattribut och kopplingen till kundnöjdhet visar att feedback är viktigt för arbetsdesign (Mayer, Erhardt & Schneider, 2009 se Grant & Parker, 2009, ss. 334–335). Feedback är viktigt i synnerhet i en servicesektor eftersom tjänster är ogripbara och abstrakta, och den anställdes arbetsprestation är starkt beroende och definieras av hur väl kundens kvalitetsförväntningar möts. Därtill, hur feedback är utformat styr vilken påverkan det har på individens prestation (Kluger & DeNisi, 1996 se Grant & Parker, 2009, s. 335). Feedback är en särskilt potent prestationshöjare när den fokuserar uppmärksamhet på själva uppgiften. Feedback som riktar fokus på individens beteende, vare sig det är beröm eller kritik, avleder individens fokus från uppgiften. Denna distraktion medför risken att prestationen blir lidande.

Feedback kombinerat med målsättningar ökar prestation (Earley *et al.*, 1990; Locke & Latham, 2013b, s. 7). Earley *et al.* (1990) visade att både feedback på process och på resultat förstärker prestation. Feedback som presenteras både verbalt och grafiskt har bäst påverkan på individuell prestation på uppgifter och målsättningar enligt Wilk & Redmon (1997). Det finns också vissa risker med feedback enligt Ilgen *et al.* (1979, s. 367). De menar att källan är avgörande för hur feedback mottas och uppfattas. Källans trovärdighet och maktbalansen mellan parterna kan påverka om feedback accepteras. Allt för frekvent feedback och feedback från för många källor kan också vara riskfyllt, eftersom mottagaren inte blir tvungen att lära sig utvärdera sin egen prestation.

Prestation på arbetsuppgifter är i dag ofta mätbart utifrån flera dimensioner. En studie indikerar att kombinationen av monetär belöning på en dimension och feedback på en annan dimension ger högre prestation än belöning på båda dimensioner - alltså kombinationen av belöning och feedback på en arbetsuppgifts olika prestationsdimensioner ger hög samlad uppgiftsmässig prestation. (Christ *et al.*, 2016)

3.5 Teoretiskt bidrag

Målsättningsteori är en mycket väl beprövad teori. Dock beskriver upphovsmännen själva sin teori som dynamisk och *open-ended* och menar att fortsatt forskning är väsentlig för att teorin ska vara användbar även i framtiden (Locke & Latham, 2009, s. 20, 2013a, s. 623). Cheng *et al.* (2007, s. 224) och Emsley (2003, ss. 345–346) påpekar att forskningen inom målsättningsteori främst har gjorts i en kontext där individer enbart har ett enskilt prestationsmål att sikta mot, och många studier är genomförda som laboratorieexperiment. Båda antyder även att resultaten från dessa studier inte nödvändigtvis är tillämpbara i en flermålskontext och de indikerar att det finns ett behov av fortsatt forskning som beaktar multipla mål. Ashford & De Stobbeleir (2013, ss. 58–59) lyfter även feedback som en aspekt att forska vidare i. Trots att mycket forskning redan är gjord, finns mycket kvar att göra.

Förslagsvis kan forskning undersöka källan varifrån feedback kommer eller hur multipel feedback fungerar.

Att undersöka job crafting utifrån anställdas syn på eller inställning till sitt arbete föreslår Wrzesniewski & Dutton (2001, ss. 196–197) som framtida forskningsförslag. Om en anställd exempelvis vill öka eller minska antalet arbetsuppgifter kan bero på om personen ser jobbet enbart som en inkomstkälla eller identifierar sig med sitt arbete på ett djupare plan och ser jobbet som en integrerad del i livet. Oldham & Hackman (2010, s. 471) föreslår att fortsatta studier bland annat kan undersöka fördelarna med job crafting och förklara varifrån dessa kommer. Kommer de från förändringar i själva arbetets uppgifter och attribut, eller främst från delaktighet i förändringsprocessen? Författarna anar att det kan bero på att job crafting leder till mer komplext, mer utmanande och meningsfullare arbete, vilket får positiva följder.

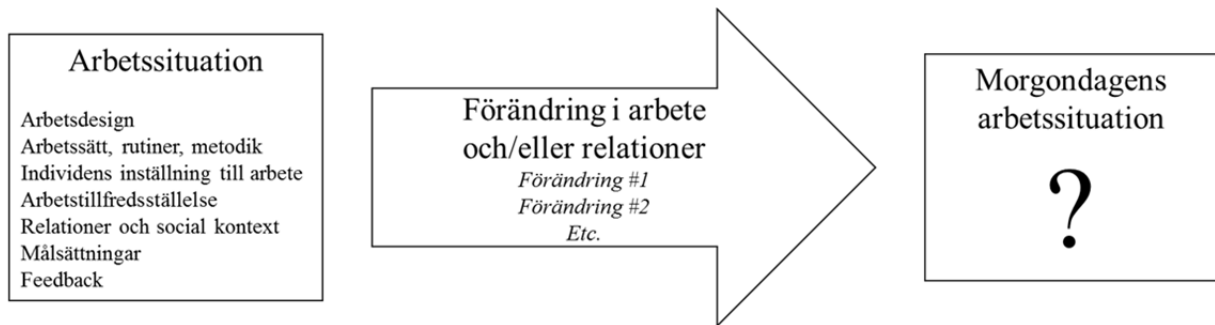
3.6 Teoretiskt ramverk

Genomgången av tidigare forskning och teorier sammanfattas i tabell 1. Det teoretiska ramverket illustreras i figur 3.

Tabell 1. Teoretisk referensram

Koncept Forskningsfrågor	Sammanfattning av teori	Koppling till empiriska problem	Referenser
Arbetsdesign 1	Forskning inom arbetsdesign har två huvudsakliga perspektiv, (1) genom relationer och interaktion eller (2) genom arbetsdesign och arbetssätt.	Sociala faktorer har stor betydelse för arbetsdesign. Arbete, roller, uppgifter och projekt är inbyggt i relationer och interaktioner mellan kollegor. Sociala faktorer har stor betydelse för råvaruanskaffning.	Teori: (Grant & Parker, 2009) Empirisk bakgrund: (Göransson, 2013; Guillén <i>et al.</i> , 2015; Ottosson, 2015; Lidskog & Löfmarck, 2016; Wallin, 2017)
Målsättningar 2	Tydliga och svåra mål leder till bättre prestation än mål formulerade som "gör så gott du kan". Orimligt många mål leder till stress. Monetär belöning kan vara positivt, men kan även leda till att otillåtna medel används. Delaktighet i målsättningsprocessen är positivt. Målkonflikter leder till försämrad prestation.	Skogsinspektorer och virkesköpare vill ha tydligare mål och känner sig stressade. Vilken uppfattning har skogsinspektorer kring hur Södra använder målsättningar och belöning, samt finns några eventuella målkonflikter?	Teori: (Latham <i>et al.</i> , 1978; Locke, 1996; Seijts & Latham, 2001; Slocum <i>et al.</i> , 2002; Murphy, 2004; Miner, 2005; Latham & Locke, 2006; Cheng <i>et al.</i> , 2007; Locke & Latham, 2013b; Päiväniemi & Staffansson, 2016; Latham <i>et al.</i> , 2017) Empirisk bakgrund: (Åkerlund, 2015; Södra, 2016; Öberg, 2016)
Job crafting 3	Begreppet innebär att omforma eller förändra sitt arbete. Det leder till meningsfullhet, tillfredsställelse och engagemang för individen. Kollektivt kan ökad anpassningsbarhet vid förändring i branschen vara en strategisk fördel. Risker med job crafting om förändringar går emot nuvarande företagsstrategi.	Job crafting bör kunna användas för att (1) öka skogsinspektorens anpassningsbarhet till marknadsförändring och (2) öka känslan av att kunna påverka sin arbetssituation och minska stress.	Teori: (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg <i>et al.</i> , 2008; Oldham & Hackman, 2010) Empirisk bakgrund: (Åkerlund, 2015; Södra, 2016; Öberg, 2016)
Feedback 1, 2, 3	Feedback är viktigt i servicesektorn. Feedback i kombination med målsättningar påverkar prestation positivt, men beror på utformning. Sändarens trovärdighet och maktbalans mellan sändare och mottagare påverkar hur feedback uppfattas eller om det accepteras.	Feedback har koppling både till prestation och sociala faktorer. Virkesköpare vill ha bättre feedback från chefer. Hur används feedback i Södra i dag? Hur uppfattas det av virkesköparna?	Teori: (Ilgen <i>et al.</i> , 1979; Earley <i>et al.</i> , 1990; Wilk & Redmon, 1997; Locke & Latham, 2013b; Christ <i>et al.</i> , 2016) Empirisk bakgrund: (Åkerlund, 2015; Södra, 2016)

I figur 3 illustreras studiens teoretiska ramverk som en process. Utgångspunkten för den här studien är att dagens arbetssituation består av ett antal delar. Dessa delar kan förändras, exempelvis genom job crafting, för att utgöra morgondagens arbetssituation. Forskningsfrågorna ska fånga in intervjurespondenternas syn på sin arbetssituation, sina målsättningar och förändringsmöjligheter. Slutligen är förhoppningen att det kan vävas ihop till några konkreta åtgärdsförslag för att förbättra situationen för de anställda i dag, som bland annat präglas av stress och en känsla av att inte kunna påverka arbetssituationen.



Figur 3. Teoretiskt ramverk.

Tabell 1 ger en sammanfattning till teorin. Tabellen ger även en indikation på att teorin har fyra teman: arbetsdesign, job crafting, målsättningar och feedback. Det finns en koppling mellan dessa teman, det empiriska problemet och den här studiens forskningsfrågor. Tabellen indikerar vilka delar av det empiriska problemet och teorin som starkast hänger ihop, samt vilken forskningsfråga som hör till vilket tema. Det skulle gå att hävda att allt hänger ihop på ett eller annat sätt, men tabellen är ett hjälpmedel för att kunna sortera och analysera studiens resultat i ett senare skede.

4 Metod

I metodkapitlet ges först en övergripande beskrivning av studien. Denna följs av en beskrivning av litteraturgenomgången, en förklaring till studiens analysenhet och urval, en beskrivning av datainsamling och databearbetning och en redogörelse för studiens trovärdighet. Ett etiskt övervägande tas upp allra sist.

4.1 Studien

Studien initierades genom samtal mellan Kajsa Nilsson och mig. Nilsson är chef för Produkter och Tjänster på Södra Skog och har varit kontaktperson på Södra under studiens gång. Tillsammans arbetades det fram en löst formulerad undersökningsidé som sedan vidareutvecklades. Studiens genomförande kan övergripande beskrivas som en process i tre steg. Först gjordes en (1) litteraturgenomgång med en avslutande problemformulering och val av analysenhet, därefter skedde (2) datainsamling i form av intervjuer, både personligt och via telefon, slutligen skedde (3) databearbetning och analys.

Den här studien är både teoretiskt och empiriskt driven. Inledande fanns ett stort teorifokus på områden som motivation, målsättningar och prestation, detta skiftade mot ett större empirisk fokus allteftersom bilden av arbetssituationen för anställda i råvaruanskaffningen klarnade. Undersökningen genomfördes som en fallstudie med flexibel design och kvalitativ datainsamling. Robson (2011, s. 131) menar att flexibel forskningsdesign har en inbyggd acceptans för och förväntan på att metoden kommer utvecklas och förändras under undersökningens gång. En fallstudie avser en forskningsstrategi där ett avgränsat empiriskt fenomen studeras i dess naturliga miljö, enligt Yin (2003, ss. 13–14). Den här undersökningen kan betraktas som en fallstudie eftersom den undersöker arbetssituationen för en särskild grupp skogsinspektorer som sysslar med råvaruanskaffning i skogsägarföreningen Södra.

Robson (2011, s. 19) beskriver att socialt betingad kvalitativ forskning ofta använder en induktiv logik. Därtill listar författaren fler egenskaper som är typiska för kvalitativa studier och dessa beskriver den här studien väl: de är ofta beroende av kontext för att förklara fenomenet som studeras, fenomenet beskrivs ofta av de som själva arbetar med det, studiernas fokus ligger på att skapa mening, generaliserbarhet är inte det viktigaste och subjektivitet är accepterat, samt växer ofta studiens design fram allt eftersom studien genomförs.

4.2 Litteraturgenomgång

Syftet med litteraturgenomgången var att få en orientering bland tidigare forskning, identifiera eventuella kunskapsluckor samt att börja bygga en bas till ett teoretiskt ramverk. Nedan följer ett avsnitt som beskriver litteratursökningen som en process med input, en aktivitet och output. Materialet som presenteras i den här studien beskrivs också.

Litteratursökningens input var ett antal idéer och områden som verkade intressanta utifrån de inledande samtalen med Södra, som kretsade kring sambandet mellan målsättningar, prestation och arbetssätt. Sökorden formulerades inledningsvis som *motivation, målsättningar, multipla målsättningar, målkonflikter, feedback, prestation* och *belöning*. Mest framgångsrika sökresultat fick de engelska slagningarna inom generell företagsekonomi. I takt med en allt klarare bild av skogsinspektörernas känsla av att inte kunna påverka sin arbetssituation växte sökningen till *arbetsdesign, förändring* och *job crafting*. Slutligen för

den skogliga kontexten gick sökorden över till *råvaruanskaffning*, *skogsrådgivning*, *virkesköpare*, *skogsinspektorer*, *forest policy*. När sökningarna gjordes på engelska användes *Sweden* eller *Scandinavia*.

Aktiviteten att söka gjordes i olika vetenskapliga databaser och tidskrifter. Sökningarna gjordes i söktjänsterna *Primo*, *Libris*, *Web of Science*, *ScienceDirect*, *Google Scholar* samt *Uppsatser.se*. Det var ibland nödvändigt att avgränsa sig till företagsekonomiska studier, för att slippa resultat om exempelvis idrottsmotivation. Referenser i det lästa materialet var också användbart för att söka litteratur.

Den output som sökningsaktiviteten genererade och som använts i teorikapitlet var böcker, elektroniska böcker och vetenskapliga artiklar, där det mesta var internationella studier publicerat på engelska och till stor del kvantitativa studier. Publikationerna sträcker sig från 1974 till 2017. Bland materialet som rörde den empiriska bakgrunden och råvaruanskaffning i Sverige var mycket publicerat på svenska från 2007 och framåt, och en stor del kom från examensarbeten vid Sveriges lantbruksuniversitet. Där fanns också större variation gällande kvantitativ och kvalitativ metod.

Litteratursökningen genererade en mängd artiklar och några böcker. Största delen av materialet har en positiv vinkling, exempelvis att målsättningar är bra, job crafting är bra, och så vidare. Som en del i ett kritiskt förhållningssätt söktes material som talade emot det som litteratursökningen först genererat. Viss kritik påträffades, men denna var inte tillräckligt övertygande eller omfattande för att påverka studiens riktning eller teorival. Kritik och risker som påträffades presenteras löpande i teoriavsnittet.

4.3 Val av analysenhet och urval

Analysenheten i den här studien är individerna, eftersom analysen görs utifrån intervjuvar av skogsinspektorer i Södra. Yin (2003, ss. 22–23) menar att när analysen av ett fall baseras på individuella svar utgör individerna analysenheten. Därför kan analysenheten i den här studien inte vara exempelvis gruppen skogsinspektorer eller företaget Södra.

Nio skogsinspektorer medverkade under studiens intervjuer. Nilsson, kontaktpersonen på Södra, begärdes ansvara för urvalet av intervjurespondenter. Önskan var att prata med cirka tio personer och att det skulle finnas en variation bland respondenterna med avseende på hur de arbetar med målsättningar i deras respektive verksamhetsområde. Förhoppningen var att detta skulle leda till större variation bland svaren. Nilsson och Per-Gunnar Jonsson (chef för Region Öst) valde ut tre verksamhetsområden, kontaktade de respektive verksamhetsområdescheferna och bad dessa skicka frågan vidare till skogsinspektorer. Elva skogsinspektorer ville medverka, men bara nio hade till slut möjlighet att genomföra intervjuerna.

Urvalet som gjordes var ett icke slumpmässigt urval och främst har det likheter med vad Bryman (2008, ss. 414–415) kallar ett ändamålsenligt urval. Ett ändamålsenligt urval består av strategiskt valda respondenter som är relevanta för att besvara forskningsfrågorna som ställs. Samtidigt vill forskaren ofta ha en variation i sitt urval med avseende på nyckelegenskaper hos respondenterna. En nyckelegenskap i den här studien bedömdes vara det arbetssätt som tillämpas för att uppnå målsättningar, eftersom tidigare litteratur pekade på att det kan finnas en koppling mellan målsättningar, prestation och arbetssätt. Verksamhetsområdena som valdes har gemensamt att de är högpresterande resultatområden men de tillämpar lite olika arbetssätt för att uppnå den kollektiva målsättningen för virkeskontraktering. Det första området är på väg mer

mot lagmål, det andra arbetar med traditionella individmål men har mer individcoaching, och i det tredje området arbetar skogsinspektörerna i större utsträckning parvis i sina inköpsområden. Vidare var ett kriterium för urvalet att det skulle ligga i ett geografiskt område som underlättade möjligheten att genomföra personliga intervjuer. Det finns vissa nackdelar med ett icke slumpmässigt ändamålsenligt urval, där den främsta är att det inte går att dra slutsatser för en totalpopulation från resultaten. En fördel är däremot att det är relativt billigt och enkelt, jämfört med ett statistiskt representativt och slumpmässigt urval.

Urvalets respondenter var män från 25-årsåldern till övre medelålder. De hade olika lång erfarenhet, från ett till nästan trettio år i företaget. Det fanns viss variation gällande respondenternas bakgrund, för vissa var det deras första jobb, medan några andra hade erfarenhet av andra tjänster inom skogsbranschen, vissa hade familj och barn, några andra var ensamstående. Några hade högskoleexamen medan några andra inte hade det. Flera av respondenterna hade ett intresse för jakt och fiske.

4.4 Datainsamling genom intervjuer

Intervjuerna i den här studien genomfördes flexibelt och semi-strukturerat. Detta beskrivs av Bryman (2008, ss. 438–439) som att intervjuerna har ett visst antal teman som ska behandlas och ofta en intervjuguide. I stora drag ställs alla frågor i guiden men intervjuerna kan avvika väsentligt från den genom att kasta om frågornas ordning eller formulering. Intervjuaren måste vara flexibel och kan spontant behöva hitta på nya frågor under en pågående intervju för att följa den riktning respondenten tar. En semi-strukturerad intervju innebär alltså att det främst är viktigt att behandla ett antal teman, oberoende av inbördes ordning eller prioritet, snarare än att ställa ett visst antal identiska frågor till samtliga respondenter. Respondenterna hade inte sett intervjuguiden på förhand, men några tog självmant upp teman som fanns med i en senare del av intervjuguiden. I de fallen avhandlades frågor och teman mer på respondentens initiativ och villkor.

Intervjufrågorna formulerades utifrån studiens forskningsfrågor. I intervjuguidens övergripande struktur ingår inledande frågor om hur respondenterna ser på sitt arbete, följt av frågor kring förändringsmöjligheter, initiativtagande, målsättningar, feedback och kollegor. I bilaga 1 finns den sista versionen av intervjuguiden.

”Varje intervjufråga kan bedömas både tematiskt och dynamiskt: tematiskt med hänsyn till dess relevans för forskningsämnet och dynamiskt med hänsyn till det mellanmännsliga förhållandet i intervjun. En bra intervjufråga bör bidra tematiskt till kunskapsproduktion och dynamiskt till skapandet av ett bra samspel mellan intervjuare och intervjuperson.” (Kvale, 1997, s. 121)

Intervjuguiden förändrades från de tre första pilotintervjuerna till de sista intervjuerna, främst i syfte att förbättra dynamiken som Kvale berättar om i ovanstående citat. Den mest betydelsefulla förändringen var en omformulering av den tematiskt viktiga intervjufrågan ”Tycker du att du har frihet att påverka ditt arbete?” till ”Inom vilka områden av ditt arbete tycker du att du har möjlighet att förändra saker?” (se bilaga 1 för en slutlig version av intervjuguiden). Den första formuleringen bedömdes som dynamiskt svag, eftersom respondenterna dels verkade osäkra på vad de skulle svara och dels kunde komma undan med ett enkelt ja eller nej. Tillägget ”områden av ditt arbete” stimulerade bättre dynamik men ledde också till att ett mönster bland svaren uppstod där ett område i synnerhet var framträdande. I hopp om att bryta mönstret och öka bredden på svaren förändrades frågan

ytterligare. Efterföljande respondenter ombads ge exempel på områden i sitt arbete utöver det område som tidigare respondenter svarat.

Tre av de totalt nio intervjuerna genomfördes personligen på respondenternas respektive arbetsplats. De resterande sex intervjuerna genomfördes över telefon. Intervjuerna genomfördes mellan den 16 mars till den 26 april 2017. I tabell 2 redovisas om intervjun genomfördes via telefon eller fysiskt möte, när intervjun genomfördes, när transkriberingen skickades och verifierades samt om transkriberingen justerades av respondenten.

Tabell 2. Datainsamling genom intervjuer

Intervju	Metod	Genomförd	Skickad	Verifierad	Korrigerad
1	Möte	2017-03-16	2017-03-20	2017-03-20	
2	Möte	2017-03-16	2017-03-20	2017-04-05	
3	Möte	2017-03-16	2017-03-20	2017-03-20	
4	Telefon	2017-03-24	2017-03-26	2017-03-27	
5	Telefon	2017-04-03	2017-04-04	2017-04-05	Ja
6	Telefon	2017-04-04	2017-04-04	2017-04-10	
7	Telefon	2017-04-07	2017-04-11	2017-06-01	Ja
8	Telefon	2017-04-07	2017-04-12	2017-04-12	
9	Telefon	2017-04-26	2017-04-28	-	

Nästan åtta timmar material spelades in totalt, vilket innebär en genomsnittslängd på lite drygt 50 minuter per intervju. Kvale (1997, s. 147) skriver att om intervjun spelas in kan intervjuaren koncentrera på ämnet och intervjuernas dynamik. Med respondenternas tillåtelse spelades intervjuerna in och fokus kunde öka på att locka fram så uttömmande svar som möjligt, utan att samtidigt behöva anteckna svaren. Under databearbetningen kunde dessutom inspelningarna repeteras. Detta är två fördelar med ljudinspelningar. Telefonintervjuer i sin tur har också några fördelar, men även nackdelar. Fördelar är att det är billigare och snabbare att genomföra än personliga intervjuer (Robson, 2011). Nackdelar med telefonintervjuer är att de sannolikt inte blir lika långa som en personlig intervju eftersom trötthet och rastlöshet kan göra att engagemanget i intervjuerna avtar mot slutet. Denna risk bör intervjuaren vara medveten om på förhand och det kan vara en mindre bra idé att spara det bästa till sist. Vidare är en risk att respondenterna inte öppnar sig lika mycket som de skulle gjort vid en personlig intervju. Telefonintervjuerna som genomfördes i den här studien visade inte tecken på att tappa glöden mot slutet. Flera gånger var de längre än de personliga intervjuerna.

Kvale (1997, ss. 134–136) nämner vissa kriterier han tycker kännetecknar kvalitet i en intervju. Han skriver att vissa respondenter helt enkelt kan vara bättre än andra, och uttrycker att:

”Goda intervjupersoner är samarbetsvilliga och välmotiverade, de är värtaliga och kunniga. De är uppriktiga och konsekventa, de ger koncisa och precisa svar på intervjufrågorna, de ger sammanhängande redogörelser och motsäger inte hela tiden sig själva, de håller sig till ämnet och förrirrar sig inte hela tiden.”
(Kvale, 1997, s. 135)

Nästan alla respondenter i den här studien uppfyller Kvales kriterier för en god respondent. Det var några som utmärkte sig som extra goda respondenter, som samarbetsvilligt, värtaligt och med stort engagemang gav utförliga redogörelser, kom med bra exempel och verkade ge

uppriktiga svar. En av respondenterna visade mindre engagemang och svarade ofta att han inte visste. Kvale (1997, s. 21) förklarar att kvalitativa intervjuer bokstavligen rör sig om ett samspel och ett utbyte av synpunkter gällande ämne av gemensamt intresse. Att individer är olika kan därför vara en utmaning, men utmaningen kan också vara en sporre, och det hela ligger i de kvalitativa intervjuernas natur.

4.5 Databearbetning

Data bearbetades genom att intervjuerna först transkriberades och sedan analyserades genom tematisk analys. Enligt Bryman (2008, ss. 554–555) går tematisk analys helt enkelt ut på att söka teman bland data, men tillvägagångssättet saknar väldefinierade tekniker och det kan finnas mer än ett sätt att genomföra en tematisk analys. Tillvägagångssättet i den här studien gjordes utifrån det verktyg Bryman kallar *Framework*. Det är ett verktyg för att hantera data, teman och underteman, men verktyget förklarar inte nödvändigtvis hur teman ska identifieras.

Dataanalysen inleddes av en noggrann genomläsning av transkriberingarna där teman, tankar och budskap identifierades löpande. Grunden för hur teman identifierades var om data:

- återkom i en eller flera intervjuer,
- pekade på kausalitet mellan två empiriska fenomen,
- eller hade koppling till den här studiens teorival.

Identifierade teman markerades i transkriberingarna och fördes över till en lista som till slut omfattade den totala samlingen teman. Listan bestod av citat från respondenterna, eftersom Riche *et al.* (2003 se Bryman, 2008, s. 554) menar att forskaren bör behålla respondentens egna uttryck så gott det går. Talspråk är inte alltid läsbart och därför omformulerades även vissa citat. Principen för uppställning och organisering av temasamlingen är en matris enligt Framework-verktyget (Riche *et al.* 2003 se Bryman, 2008, s. 554). I den här studien organiserades teman och underteman istället i löptext, för att senare kunna omformas till rapportens resultatkapitel. Temasamlingens struktur följer den struktur som förekommer i studiens teoretiska ramverk (se tabell 1). I det sista skedet av analysen jämfördes resultaten i temasamlingen mot den empiriska bakgrunden och tidigare forskning i syftet peka på eventuell samstämmighet mellan den här studiens resultat och resultat från tidigare forskning.

4.6 Avgränsningar

Utifrån uppdraget från Södra avgränsades urvalet till anställda skogsinspektorer i en skogsägarförening. Virkesköpare på andra konkurrerande skogsindustriella företag undersöks inte på grund av att dessa företag inte ger samma incitament för virkesköparna att ge olika skogsägare samma service. Jämförelsevis är Södra en medlemsförening där en utgångspunkt är att alla medlemmar ska ha få samma service. På grund av likheter mellan yrkena förekommer däremot virkesköpare i studier i den empiriska bakgrunden.

Att inte inkludera några chefer, arbetsledare, eller fackliga representanter i studien är ett medvetet metodmässigt val. Det bedömdes att detta skulle avleda fokus från själva kärnan i studien, det empiriska problemet att skogsinspektorer känner sig stressade och att de inte kan påverka sin arbetssituation. Den här studien har för avsikt åskådliggöra synen på sitt arbete utifrån skogsinspektorens ögon. Det är sedan upp till chefer och eventuella övriga att på egen hand ta ställning till det perspektivet.

Utifrån litteraturgenomgången gjordes vissa teoretiska avgränsningar som bedömdes lämpliga för att undersöka arbetssituation, förändringsmöjligheter och arbete med målsättningar i förhållande till den empiriska bakgrunden. Den här studien avgränsades därför till att kretsa kring arbetsdesign, målsättningsteori, job crafting och feedback och kopplingen mellan teori och empiri framgår av Tabell 1.

Studiens tidsram gjorde att en del i målsättningsteorin inte gick att ta med i undersökningen, nämligen kopplingen mellan arbetssätt och prestation. Skulle studien pågått under en längre period kunde mätningar ha gjorts vid olika tillfällen för att se hur arbetssätt påverkar prestation.

Studiens geografiska avgränsning har påverkat vilka slutsatser som kan dras av resultaten. Som nämnt kommer respondenterna från tre högpresterande verksamhetsområden, något som förvisso ingick i det ändamålsenliga urvalet, men som också troligtvis färgar resultaten.

4.7 Studiens pålitlighet

För att bedöma kvaliteten i en fallstudie föreslår Yin (2003, ss. 33–39) tester inom fyra områden. Nedan följer en beskrivning av vad som testas samt tillämpning i den här studien.

Konstruktionens validitet bör testas så att fenomenet som undersöks mäts på rätt sätt och med rätt variabler. Forskarens subjektiva uppfattning kring fenomenet styr ofta undersökningen och mätningar i en viss riktning. Risker ligger inte i själva subjektiviteten, eftersom erfarenhet kan ha stort värde, utan risken ligger i att den subjektiva uppfattningen är *felaktig*. Syftet med testet är att säkerställa att en korrekt uppfattning föreligger. Genom att använda flera källor samt låta nyckelpersoner granska utkast till rapporten kan risken hanteras (Yin, 2003, ss. 34–36). I den här studien har risken hanterats genom att information som använts för att konstruera studien inte enbart härstammar från mina egna uppfattningar och erfarenheter av branschen. Information härstammar från samtal med en kontaktperson på fokusföretaget Södra, en medarbetarundersökning från samma företag och tidigare empiriska studier inom samma område fast andra företag. Resultaten i sin tur är förstahandsdata från intervjuer med anställda. Gällande objektivitet i framställningen av resultaten har respondenterna dessutom fått möjligheten att läsa transkriberingen och bekräfta att det som rapporteras är riktigt. Åtta av de nio respondenterna brydde sig om att bekräfta riktigheten och två av dem ville justera sina svar för att förtydliga sitt budskap eller rätta stavfel. Utkastet till rapporten som helhet har granskats av Nilsson, kontaktperson på Södra, och även av studiens handledare på Sveriges lantbruksuniversitet.

Intern validitet är det andra testet och har som syfte att särskilja kausalitet mellan fenomen från falska samband (Yin, 2003, s. 36), men det är inte relevant för en deskriptiv fallstudie. Enligt Yin (2003, ss. 3–5) är syftet med en deskriptiv fallstudie att lyfta fram och beskriva något som ännu inte är kartlagt eller är okänt. Den här studien betraktas som deskriptiv utifrån Yins beskrivning.

Extern validitet testas för att avgöra vilken generaliserbarhet resultat och slutsatser har, och detta kan testas genom att genomföra studien på upprepade fall eller, när det gäller ett enskilt fall, genom att sätta resultaten i förhållande till en bredare teori (Yin, 2003, s. 37). Den här studien har inte upprepats men resultaten har satts i förhållande till teorivalet. Dock är detta inte ett belägg för resultatens generaliserbarhet.

Slutligen, tillförlitlighet bör testas för att säkerställa att studien kan återupprepas av någon annan som ska kunna komma fram till samma resultat, och syftet är att minimera fel och partiskhet (Yin, 2003, ss. 37–38). För detta behövs transparens och dokumentation. I den här studien beskrivs metoden så transparent som möjligt. Förändringar och deras orsaker redogörs för. Brister och förbättringsområden beskrivs löpande. Dock finns inget protokoll för fallstudien. Intervjuerna däremot finns inspelade och transkriberade i text. En nyckel över de nio respondenterna finns och deras intervjutillfällen finns dokumenterat. Intervjuguidens samtliga versioner har dokumenterats, dock redovisas bara den sista versionen i rapporten (se bilaga 1).

4.8 Etiska riktlinjer

I den här studien har hänsyn tagits till två av Kvaless (1997, ss. 106–112) etiska riktlinjer för kvalitativa forskningsintervjuer. Det bedömdes att riktlinjerna för *informerat samtycke* och *konfidentialitet* var av störst relevans. I praktiken innebar detta att innan intervjuerna bokades fick respondenterna ett kortfattat e-brev med en förfrågan om att ställa upp på en intervju. I e-brevet beskrevs att bakgrunden till studien, att det skulle ingå i ett examensarbete och att frågorna skulle röra arbetssituation och förändringsmöjligheter. Innan intervjuerna genomfördes upprepades denna bakgrund. Efter intervjuerna bad några respondenter uttryckligen om anonymitet i studiens rapport. Därför identifieras samtliga respondenter enbart med en siffra och information angående exempelvis ålder, bakgrund och arbetsort har utelämnats från tabell 2.

5 Resultat

Resultaten som presenteras i det här kapitlet baseras på en analys av primärdata insamlade genom intervjuer. Data analyserades tematiskt utifrån studiens teoretiska ramverk. Redovisningsstrukturen börjar med skogsinspektornas arbetssituation, följt av deras målsättningar och sedan förändringsmöjligheter. Avslutningsvis sammanfattas de viktigaste resultaten från de tre delarna.

5.1 Skogsinspektornas arbetssituation

Arbetssituationen delas grovt in i de tre delarna: syn på sitt arbete, arbetssätt och -strategier, samt relationer.

5.1.1 Skogsinspektornas syn på sitt arbete

Under intervjuerna ombads respondenterna berätta vad de arbetade med och hur de ser på sitt arbete. Skogsinspektorns arbete består enligt de tillfrågade av många olika arbetsuppgifter, men mycket av intervjuerna kretsade kring rådgivning och virkesköp som arbetets två huvuduppgifter.

Respondent 6 beskriver arbetet som väldigt brett:

”Jag jobbar ju då som skogsinspektor, och i den tjänsten ingår väldigt mycket egentligen. Det är allt ifrån rådgivning, kontraktering, kontakt med entreprenörer, kontakt med markägare, avverkningsplanering, uppföljning, administration. Det är väldigt brett. Om man tänker sig rådgivningen så är det också väldigt brett. Det är ju allt från föryngringar till avverkningar till vägar och hela spektrumet som man kan tänka sig egentligen på en skogsfastighet. Så det är ett väldigt spretigt yrke.”

Respondent 8 menar att virkesköp har en central betydelse och att initiativtagande krävs:

”Den största delen jag arbetar med är ju rådgivning för skogsägarens bästa, så att säga. Mycket är det ju markägarkontakter, de funderar och har frågor och funderingar. Och sedan är det ju så att vi lever ju på det hårda virket. Jag måste ju, så att säga, kontraktera medlemmarnas virke i tillräckligt stor utsträckning för att jag ska kunna finansiera mig själv och min tjänst. Däri ligger en uppsökande verksamhet och den delen också, att få markägaren att förstå varför man ska avverka eller någonting sådant.”

Respondent 7 svarar på frågan om han ser sig själv som en rådgivare eller som en virkesköpare:

”Det har ju blivit mer och mer som en virkesköpare. Det blir mer och mer konkurrens. Skogsägarkåren förändras också, många av den yngre generationen är mer vana att jämföra på ett annat vis. De har inte kunskapen heller. Det ändras ju lite. Men sen egentligen, jag drivs ju av inköpet också, men det är nog i grund och botten rådgivningen och skogsskötseln som jag tycker är allra roligast. Så man försöker bygga upp det förtroendet med markägarna och medlemmarna att man hamnar mer i den rådgivande rollen.”

Respondent 1 förklarar hur han prioriterar bland sina arbetsuppgifter:

”Alltså kontraktering av virke går ju alltid först. Det är det som är det viktigaste. Det är därför vi är här liksom.”

Något förenklat hamnar respondenterna i två olika grupper, där den ena gruppen identifierar sig med virkesköp och den andra med rådgivning. Det som ligger till grund för identifieringen är om arbetsuppgiften ses som den roligaste eller mest centrala. Arbetsuppgiften är central eftersom den gör att respondenterna kan finansiera sina egna tjänster och driva företaget framåt. Bland respondenterna finns samtidigt en stor förståelse för att båda uppgifter är viktiga.

5.1.2 Arbetssätt och strategier

Utifrån intervju svaren finns ett visst arbetssätt, och vissa personliga egenskaper kan vara framgångsfaktorer för den som jobbar som skogsinspektör. Respondent 2 hävdar att ett strukturerat arbetssätt krävs, något de flesta respondenterna håller med om. Vidare svarar respondent 2 på frågan om han kan beskriva sin förmåga att ta initiativ:

"Där ute [i skogen] är det du själv som ska fatta besluten. Där får du vara rätt så kreativ och väldigt kunnig på egentligen allt som det handlar om. Sedan ska man inte dra sig från att säga 'nej men det kan inte jag, jag måste fråga någon annan', när man inte kan. Men för att lösa uppgiften så måste du vara kreativ och lösningsorienterad framförallt."

Svaret tyder på att arbetet är ett lagarbete men med stort eget ansvar och krav på förmåga till initiativtagande. Att arbeta förebyggande och försöka ha ett lagom stort lager av färdigplanerade objekt som är redo att avverka är viktigt för att få ett flyt och harmoni i arbetsgruppen. När det lagret är lågt uppstår stress och det kan leda till felbeslut. Respondent 2 utvecklar att ett standardiserat arbetssätt till viss del är nödvändigt:

"Vi måste lämna över arbete mellan varandra. Alla bör ju lämna över arbete i likadant format, så att nästa i kedjan kan ta vid och liksom göra likadant med alla ärenden som den får."

Skogsinspektörerna tror dessutom att de kommer behöva ta en mer pedagogisk roll i många situationer i framtiden, för att förklara innebörden av tjänster och garantier för framtidens skogsägarkår. Den framtida skogsägarkåren tros bestå av en större andel utbor med mer begränsad skoglig kunskap. Redan i dag har Södra lanserat några nya tjänster för framtidens skogsägare och företaget tror att efterfrågan på dessa tjänster kommer växa. Bland tjänsterna finns förvaltningsavtal och möjligheten att ge ekonomisk rådgivning och hjälpa till vid generationsskiftet för skogsfastigheter. Detta är exempel på uppgifter som skogsinspektörerna inte arbetar med i någon större utsträckning i dag, men kan komma att behöva göra i framtiden.

5.1.3 Relationer

Relationen mellan skogsinspektörer och entreprenörer kan beskrivas som ett ömsesidigt beroende, där skogsinspektören är beroende av entreprenören för att få uppdrag utförda och entreprenören är beroende av att skogsinspektören tillhandahåller uppdrag. Skogsinspektörerna uttrycker också en stor ansvarskänsla för att förse entreprenörerna med arbete, vilket nämns som en drivkraft till att uppnå sina prestationsmål. Relationen bygger dessutom på förtroende och kommunikation. Många av respondenterna uttrycker att de har mycket stort förtroende för entreprenörerna och tycker att samarbetet fungerar jättebra, och att entreprenörerna är duktiga.

Samma ansvarskänsla som finns gentemot entreprenörerna verkar också finnas mot kollegor. De flesta respondenterna säger att det är en laginsats och ett grupparbete men att de är som egna företagare i företaget. Det är viktigt att alla bidrar och gör så gott de kan, men det är skönt att ansvaret för att leverera virke är kollektivt i slutändan. Om någon har överträffat sina

mål och någon annan på kontoret har svårt att uppnå sina jämnar det ut sig. Detta kan dock skapa frustration. Generellt verkar det vara en stöttande kultur på de olika arbetsplatserna, men en respondent påpekar att när konjunkturen är sämre, eller Södra inte tjänar lika mycket pengar, kan minerna vara surare och stämningen sämre bland kollegorna.

Ingen respondent uttrycker explicit ett ansvar gentemot skogsägarna. Flera uttrycker däremot att relationen till skogsägarna bygger på att alla behandlas lika och erbjuds samma pris. Detta uppfattas som en trygghet och respondenterna tror att skogsägarna också tycker det. En jämförelse görs av flera respondenter och de menar att deras möjligheter och begränsningar skiljer sig från virkesköpare på konkurrerande sågverksföretag. Dessa har större affärsmässigt spelrum, kan ge olika erbjudanden till olika skogsägare och kan lämna fastpris på ett uppdrag utifrån en individuell budget. Innebörden av detta är att arbetssätt och strategier för att göra affärer skiljer sig för skogsinspektorer och virkesköpare.

5.2 Skogsinspektörernas målsättningar

Den här delen rapporterar resultaten kring skogsinspektörernas målsättningar, deras stress och målkonflikter, målformuleringsprocessen, belöningsystem samt motivation och feedback.

5.2.1 Målsättningar

Respondenterna berättar att de har fyra olika prestationsmålsättningar på årsbasis: volym kontrakterat virke, areal kontrakterad röjning, antal skogsägarbesök, och ledtid för slutredovisning. Ledtidsmålet innebär antal dagar från att ett uppdrag är avslutat till dess att resultatet är redovisat för medlemmen, vilket är tidpunkten då Södra kan betala ut ett eventuellt resultat från uppdraget. Under ledtiden betalar Södra ränta på utbetalningsbeloppet, vilket är varför företaget vill ha så kort ledtid som möjligt.

Varje gång skogsinspektörerna loggar in på sina arbetsdatorer kan de löpande se hur prestationen ligger till i förhållande till målen. Stort fokus i arbetet och i målsättningarna ligger på att kontraktera virke från gallringar och slutavverkningar eftersom det som nämnt driver företaget framåt, men även eftersom det är det enda prestationsmålet som har riktig påverkan på skogsinspektörernas löneutveckling. Att uppfylla ett mål leder ofta till att uppfylla andra mål menar några av respondenterna. Respondent 1 besvarar frågan hur han prioriterar bland sina mål:

”Min målsättning är att besöka mycket kunder och jag tror att det leder till hög kontraktering. Så det är väl de två. Alltså, kontrakterar man virke, ja då kommer det kanske med lite röjning också, för att då har de en intäkt de kan använda för att bekosta lite röjning då. Så besök är väl nummer ett, för att det stimulerar kontraktering.”

I svaret framgår att kontraktering av virke är det viktigaste målet, och att besöka många skogsägare är ett bra sätt att nå sitt kontrakteringsmål. Det verkar finnas ett ömsesidigt beroende mellan vissa mål, exempelvis gällande skogsägarbesök och kontraktering av virke. Samtidigt finns också oberoende mål, till exempel påverkas inte ledtid för slutredovisning av kontrakterad röjningsareal.

Målsättningar och belöning är två återkommande teman som respondenterna självmant tog upp och verkar tycka vara en viktig aspekt av deras arbete. Uppfattningarna både skiljer sig och överlappar bland individerna, men tre teman går att urskilja.

- Stress och målkonflikter: vissa tycker att målsättningarna är för högt satta och stressande. Det finns en konflikt mellan prestation och kvalitet.
- Målformuleringsprocessen: delaktighet är viktigt för respondenterna.
- Belöningssystemet: vissa tycker inte att prestation belönas rättvist.

5.2.2 Stress och målkonflikter

Respondenterna som tycker att målsättningarna är för högt satta syftar främst på kontrakteringsmålet gällande virke, och de tycker att det är stressande, svårt att hinna med och jobbigt att målet ökar för varje år. Exakt hur mycket det ökar nämndes inte. För att förbättra situationen skulle respondenterna vilja antingen sänka eller behålla målen på en stadig nivå, justera belöningssystemet eller förlänga tidshorisonten från ett år upp till fem år. Det verkar däremot inte finnas en tro på att varken målsättningarna, processen för att formulera målen eller belöningssystemet är enkelt att förändra. Trots detta uttrycker respondenterna förståelse för varför ribban ständigt höjs och vikten av att uppnå sina mål för företagets skull. Några respondenter berättar också att de som uppnår sina mål kan komma undan med mer på jobbet. Det ifrågasätts inte hur mycket eller på vilket sätt dessa jobbar eller om det brister lite kvalitetsmässigt.

Respondent 1 uttrycker att:

”Köper du mycket virke är entreprenörerna glada och beredda att göra mer för dig. Köper du lite virke och det är osäkert med jobb för framtiden då blir det kanske sämre stämning. Man kommer ju undan med mer om man köper mycket virke. Både internt och mot entreprenören så att säga.”

Respondent 4 liknar att sköta sitt jobb med att uppnå sina mål och berättar att:

”Det finns ju synsätt på hur vi ska jobba, och lägga upp vårt arbete i bemötandet mot skogsägarna. Det finns teorier och synsätt där. Men jag skulle nog ändå säga att det känns som så länge man sköter sitt jobb så har man friheten att frånga det.”

Respondenterna återkommer till kvalitetsbegreppet många gånger. Respondent 9 beskriver att uppnå kvalitet i ett uppdrag innebär att väva samman skogsägarens önskemål med ett skogligt och regelmässigt korrekt utförande samt fungerande kommunikation. Respondenten skrattar och svarar ja på frågan om kvalitet till stor del kan beskrivas utifrån avsaknaden på problem eller fel. Uppdragen är nämligen komplicerade och många externa faktorer, inte minst vädret, kan orsaka problem som ger upphov till missnöje. Kommunikation är som sagt också viktigt, eftersom budskap och önskemål från skogsägaren ska föras vidare till entreprenören genom skogsinspektorn. För problem som uppstår och måste lösas löpande är det viktigt att vara tillgänglig som kontaktperson. Kvalitet är svårdefinierat men respondent 9 kallar det en kommunikationsövning.

På grund av stark målstyrning för att hinna kontraktera virke uppstår det problematiska beteendet att kvalitetsmässiga genvägar tas. Detta är en målkonflikt eftersom kvalitet är en viktig aspekt av uppdragen, trots att det saknas en formell målsättning för det. Flera respondenter menar att de inte alltid hinner planera hela trakten i fält och att det kan finnas områden i skogen där de inte ens har varit och tittat. Bristande instruktioner kan leda till problem, missförstånd och misstag när entreprenören kommer med skogsmaskinerna och detta sänker kvaliteten på utförandet. Ur ett konkurrensperspektiv är det riskabelt. Ytterligare

ett problematiskt beteende som uppstår av stark målstyrning är att medlemmar med mindre skogsfastigheter löper risken att inte prioriteras. Detta beror på att större virkesaffärer är ett effektivare arbetsstrategi när ett skogsägarbesök ungefär tar lika lång tid, oberoende virkesvolymen vid en eventuell affär.

Respondent 3, som är nyanställd och vid intervjutillfället har jobbat heltid som skogsinspektör i två månader besvarar frågan hur han prioriterar bland sina målsättningar. Respondentens svar sticker ut från mängden i det avseende att han inte direkt talar om en målkonflikt mellan *prestation och kvalitet, utan bara säger att hålla en god kvalitet är viktigt:*

”Nu första året, jag har ju fått ett virkesmål, hur mycket jag ska köpa, och det ska jag absolut försöka uppnå. Men ... om jag inte skulle lyckas med det nu första året här, när man är ny, så är det väl ändå acceptabelt liksom. Man är ny på ett område och ny som inspektör, har ju varit student och så vidare ... målet då istället är väl att man gör ett bra jobb och att det inte blir massa skit efter en, utan att det man gör, att man gör det ordentligt liksom, och så vidare.”

5.2.3 Målformuleringsprocessen

Det andra temat bland svaren kring målsättningar och belöning är att några av respondenterna är missnöjda med målformuleringsprocessen och skulle vilja vara mer delaktiga i den. Alla håller inte med, utan några andra respondenter tycker sig vara delaktiga och tycker att det fungerar bra i nuläget.

De som är missnöjda upplever att målen är tagna ur luften och tycker att de är orealistiskt höga eftersom den skogliga tillgången antingen inte är tillräckligt stor på fastigheterna i området de arbetar eller inte är tillgänglig på grund av låg medlemsanslutning. Några säger också att det inte är en förhandling utan snarare en utdelning av mål. Några andra respondenter tycker förvisso att deras områdeschef kan vara lyhörd och kan ha förståelse för att skogstillgången är låg och kan korrigera målen för detta. Det egentliga problemet tros ligga på nästa nivå i hierarkin, där områdeschefen förhandlar med sin chef angående virkesvolymen. Skogsinspektörerna befärrar att deras åsikter inte hörs längre upp i beslutskedjan och de skulle vilja förbättra kommunikationen dit.

Respondent 6 pratar om delaktighet i målsättningsprocessen:

”Man måste få med medarbetarna så att de tror att det är uppnåbart. Det har nog väldigt mycket med själva målsättningen att göra, att vi får vara med och sätta det och att det blir så som vi vill ha det egentligen. För får vi en siffra tilldelad till oss bara då känner man ju inget ägarskap i det. Så jag tror det kan nog vara viktigt att komma till rätta med det här.”

Samtidigt som ett missnöje finns bland några verkar andra vara nöjda. Respondent 8 svarar på frågan vad han tycker om målformuleringsprocessen:

”Den är bra, för den körs i en dialog mellan mig och min chef. Och då får jag vara med och styra målen till viss del och framförallt kan jag vara med och styra sådana mjuka mål som kanske är svårt att mäta i kubikmeter. Att man ska besöka si och så många markägare eller jag ska göra det och det och det, eller någonting sådant där. Den är inte så mätbar, men den är ack så viktig.”

Respondent 8 fortsätter dock med att besvara frågan hur mycket inflytande han har på sina prestationsmål och berättar att det trots allt bara är marginellt:

”Det är klart att jag har inflytande, men det är på marginalerna om jag ska ha 45 000 kubikmeter slutavverkning eller 42 000. Det är vad det handlar om, det handlar inte om att jag vill ha 30 000 och min chef vill ha 50 000. Det är inte där vi diskuterar, utan det är små marginaler.”

Till sist avslutar respondent 8 med att förklara att det är jätteviktigt med delaktighet och att bestämma målen tillsammans, eftersom det inte är acceptabelt att någon annan bara bestämmer målsättningarna åt honom.

Sammanfattningsvis pekar intervjuaren på att delaktighet är viktigt för respondenterna, men att graden av delaktighet till viss del skiljer sig mellan de olika verksamhetsområdena och att det är skillnad på individernas uppfattning av vad delaktighet innebär. Några kallar marginell delaktighet för delaktighet, medan några andra verkar vilja ha större inflytande för att kunna kalla det delaktighet.

5.2.4 Belöningssystemet

Belöning var det tredje temat som återkom under flera av intervjuerna och det splittrade respondenterna. Några av respondenterna tycker att prestation inte belönas rättvist i dagsläget. I stort sett samma respondenter menar att lönen är en motiverande faktor. Det fanns även några respondenter som inte verkade ha synpunkter på belöning eller löneutveckling.

Respondenterna beskriver att det i nuläget finns tre typer av monetär belöning. Det första belöningssystemet riktar sig åt nyanställda och kallas *klättringspengen*. Om skogsinspektörerna uppnår sina prestationsmål årligen under sina första tre år i företaget finns större möjlighet att klättra snabbare lönemässigt genom ett extra påslag på den ordinarie löneutvecklingen. Den andra typen av belöning är just *löneutvecklingen*. Efter tre år sker utveckling i stort sett oberoende av om skogsinspektörerna uppnår sina prestationsmål men lite spelrum finns. Enligt respondent 8 sker en procentuell ökning på den befintliga månadslönen, vanligtvis på ca 2 %. Han beskriver att om någon har presterat extra bra kan denne eventuellt få 2,2 %, vilket innebär att någon annan som har presterat lite sämre bara får 1,8 %, och skillnaden däremellan är ”en extra kaffepeng i månaden”. Slutligen finns det en så kallad *bonuspeng* som är en årlig engångsutbetalning som kan tilldelas ett verksamhetsområde. Att uppnå kriterierna för bonuspengen är svårt enligt flera respondenter, eftersom det inte främst är verksamhetsområdets prestation som räknas. Först och främst måste Södra som företag gå med vinst, och därefter ska de andra verksamhetsgrenarna också ha lyckats, exempelvis med sin försäljning av massa och sågade varor. Om bonuspengen delas ut eller inte är svårt att påverka.

Trots att vissa respondenter tycker att målen är högt satta finns det vissa som uppnår sina mål och presterar lite därtill. Dessa överpresterande individer motiveras av lönen och tycker att prestation borde belönas bättre. Respondent 1 menar att överprestation inte belönas. Han berättar också att en viktig del i arbetssättet för att uppnå sina prestationsmål är att ligga steget före i planeringen, vilket samtidigt innebär att ha framförhållning gentemot entreprenörer. Han svarar på frågan om skogsinspektörerna har en mätbar målsättning för planering:

”Nej, men det är klart att det kommer väl tillbaka från entreprenören i så fall, när de har kvartssamtal, eller vad man ska säga. Så har de ju ris och ros att säga om inspektörerna såklart, vad som är bra och vad som kan vara bättre. Det är ju klart att det är lätt att chefen använder det emot en, om det skulle ha varit något, om man sitter i någon form av löneförhandling då. Jag skulle inte säga att det är så mycket av en förhandling. ’Det här får du’ och sedan har man kanske några åsikter om det. Jag har inte varit med om att de lägger ett bud, jag lägger ett

motbud och sedan blir det någonstans där mittemellan. 'Det här får du, det är vad jag kan erbjuda dig.' Punkt. Och så får man vara nöjd eller missnöjd med det då."

Respondenterna föreslår att klättringspengen skulle kunna fortsätta under hela anställningen i företaget. Provision diskuteras av några som hävdar att Södras argument mot provision brukar vara risken att det stimulerar individerna att konkurrera med sina kollegor om affärsmöjligheter, att områdesgränser inte respekteras och ett i allmänhet problematiskt beteende där det kan bli osämja mellan kollegor. Detta tycker provisionsförespråkarna är en överdrift och tror inte att det skulle försämra lagarbetet. Ett annat förslag som tar hänsyn till gruppaspekten är en alternativ bonuspeng där kriterierna är lättare för verksamhetsområdet att uppfylla. Detta skulle troligtvis inte heller riskera konkurrens inom verksamhetsområdet utan en bättre lagansträngning.

5.2.5 Motivation och feedback

Motivation måste inte vara monetär och respondenternas motivation att prestera drivs av flera saker. Många beskriver sig som tävlingsmänniskor och tar upp en inre motivation. Vidare motiveras vissa av målsättningarna i sig eftersom arbetsgivarens förväntningar finns däri, och en ansvarskänsla finns för att driva företaget framåt. Likaså känner respondenterna en ansvarskänsla gentemot sina kollegor samt entreprenörerna som behöver arbete. Sist men inte minst kan en "dunk i ryggen" motivera, enligt respondent 3.

För de allra flesta respondenterna är feedback viktigt. De påpekar att både negativ och positiv feedback är bra för bilden av dagens prestation och förbättringsmöjligheter för framtiden. Stora framsteg har skett de senaste åren gällande feedback enligt respondenterna som har några års erfarenhet av Södra. Nu har de coachingsamtal ungefär varannan vecka med områdeschefen där samtalen kretsar kring stressnivå och arbetstaktik på kort sikt. Det är ett nytt inslag som respondenterna är starkt positiva till. Vid månatliga möten där hela verksamhetsrådets personal medverkar stäms prestationen av på kollektiv nivå. Vissa respondenter tycker det är mer betydelsefullt med kollektiv feedback för att veta hur gruppen ligger till, eftersom det är ett lagarbete trots allt. Både individuell och kollektiv feedback är alltså viktigt. Vem som ger feedback verkar inte vara avgörande för respondenterna eftersom både chefer och kollegor är viktiga.

Kollegor är viktiga för arbetet, inte minst för nyanställda som är beroende av erfarna medarbetares hjälp när problem uppstår. Trots att det är ett lagarbete menar många att det är ett ganska ensamt arbete. De flesta dagarna tillbringas i fält och det är inte ovanligt att vissa kollegor bara träffas en gång i veckan. Det finns en risk att inte upptäcka om kollegor mår dåligt eftersom de sällan träffas.

5.3 Skogsinspektörernas förändringsmöjligheter

Den här delen av resultaten redogör för några exempel på upplevda förändringsmöjligheter, några konkreta exempel på förändringar som skett och några önskemål på framtida förändringar.

5.3.1 Frihet i planering och genomförande

Under intervjuerna ombads skogsinspektörerna berätta inom vilka områden av sitt arbete de har möjlighet att förändra saker. Under de första intervjuerna formulerades frågan medvetet öppet för att inte leda respondenterna in på något särskilt område. Ett mönster framträdde bland svaren eftersom de flesta svarade att de har förändringsmöjligheter gällande arbetstid eller planering. Skogsinspektörerna arbetar på flextid, vilket innebär att det går att

kompensera för avvikelser från en 40 timmars arbetsvecka med mer eller mindre arbete vid en annan tidpunkt. Vissa uttryckte att flextid är en förutsättning för att kunna lyckas med jobbet.

Respondent 6 förklarar också att arbetet innebär frihet under ansvar:

”Jag är väldigt fri i mitt arbete egentligen. Men det enda som kommer tillbaka det är att målen måste uppfyllas. Om vi säger att jag har ett inköpsmål, att jag ska köpa så och så mycket volym, så kan jag anpassa mitt arbete helt och hållet till hur jag ska nå det målet. Men det är mitt ansvar att jag ska nå målet. Jag kan påverka jobbsituationen rätt mycket, men det är ändå målen som styr det.”

Det är ett motsägelsefullt svar eftersom respondenten påstår sig ha stor frihet, men bara så länge han uppnår sina prestationsmål. Friheten är villkorad och den verkar inte gälla hela arbetet eftersom målsättningarna är svåra att förändra.

Respondent 7 gav ett exempel på innebörden av att få planera sin arbetstid fritt. Tidigare, för att uppnå prestationsmålen för antal skogsägarbesök, behövde skogsinspektörerna ha fem möten varje vecka. Det var svårt att hinna med, stressigt och ledde till brister i kvalitet. Nu får de anställda större frihet att planera sitt arbete så som de själva känner är lämpligt, de får boka så många eller få besök de vill varje vecka förutsatt att de uppnår ett visst antal besök per år. Detta passar mycket bättre enligt respondenten, som nu med gott samvete kan lägga en vecka på andra viktiga ärenden. I detta exempel var det skogsinspektörerna som föreslog förändringen för sin chef och fick det godkänt. Respondent 1 berättar att han är medveten om att det vore effektivare att planera in besök hos flera skogsägare i samma område, om han ska dit i ett ärende, än att åka kors och tvärs i sitt inköpsområde och ödsla tid i bilen. Tack vare friheten att kunna planera själv kan han istället göra någonting annat om han så önskar. Det är en frihet som uppskattas.

Som nämnt uppstod ett mönster bland svaren. För att bryta mönstret, i förhoppning om att få mer varierade svar, ombads de tre sista respondenterna att inte svara sin arbetstid eller planering när de berättade inom vilka områden av sitt arbete de har möjlighet att förändra saker. Omformuleringen av frågan ledde till några fina exempel, dessa redovisas i följande textstycken.

5.3.2 Fältplanering – skifta ansvar mot entreprenören

I ett av verksamhetsområdena fick skogsinspektörerna igenom en förändring de önskade prova. De föreslog att de skulle sluta planera gallrings- och skogsvårdstrakter i fält och istället låta entreprenörerna göra detta och fakturera för tiden. Värt att notera är att det inte gäller slutavverkningar som regleras hårdare av skogsvårdslagen. Enligt respondenterna är förändringen positiv av ett antal anledningar. Det frigör tid för andra mer värdeskapande arbetsuppgifter som exempelvis kontraktering av ytterligare virke. Kvaliteten på planeringen blir bättre eftersom skogsentreprenörens praktiska kunskap som är större utnyttjas bättre, vilket innebär färre misstag och högre kundnöjdhet. Dubbelt arbete undviks också, till viss del, eftersom entreprenören många gånger inspekterar en trakt innan uppdraget påbörjas även om den är färdigplanerad i fält. I det fallet kan det vara effektivare att låta entreprenören sköta planeringen från början. Dessutom får entreprenörerna ett mer meningsfullt arbete och växer som människor och företagare, till följd av ett ökat ansvar för att fältplanering. För att förebygga oklarheter och misstag måste arbetsinstruktioner vara någorlunda standardiserade. Enligt respondent 8 kan kollegor som har svårt att släppa kontrollen över fältplanering vara ett hinder. Förtroende för varandra och fungerande kommunikation är nödvändigt för att lösa oklarheter eller problem som uppstår.

5.3.3 Syn på arbete – mer rådgivning

Respondent 8 uppmanades att berätta om en situation där han har påverkat sitt arbete. Som exempel berättade han att han själv har varit med och aktivt förändrat sin syn på sitt arbete och stärkt känslan av att arbeta med rådgivning. Detta skedde när ett annat företag anordnade en informationsträff under 2015, dit skogsägare från bygden bjöds in för att diskutera landanvändning på outnyttjad gammal jordbruksmark. Respondent 8 som blev inbjuden till träffen fick framföra sina tankar kring skötsel och vilka drivkrafter som finns för att investera i en plantering. Hans budskap var att plantera med björk, trots att gran skulle vara bättre rent ekonomiskt är björk mer uppskattat i tätortsnära områden. Enligt respondenten började de närvarande skogsägarna tänka i lite nya banor, eftersom den förhärskande inställningen var att låta det växa igen av sig själv. Efter informationsträffen har flera skogsägare hört av sig och visat intresse för idén vilket har lett till återbeskogning på ca 20 hektar outnyttjad mark. Ett par år senare har planteringarna vuxit, och likaså intresset. Ytterligare en informationsträff ska anordnas inom kort. Respondenten menar i efterhand att hans insats bestod mer av rådgivning än någonting annat, vilket är det han gillar mest med arbetet.

5.3.4 Ruttplanering – överta ansvar från produktionsledaren

Ruttplaneringen varierar något mellan verksamhetsområdena, och en respondent menar att detta går att förändra. Ruttplaneringen innebär kortfattat att bestämma vilken entreprenör som ska utföra vilket uppdrag, samt i vilken ordning de olika uppdragen ska utföras. På vissa kontor hjälps alla åt med att planera rutten och det sker samtidigt under ett ruttmöte en gång i veckan. På andra kontor turas skogsinspektörerna om att hjälpa produktionsledaren att lägga planen, eftersom de som arbetar i ena änden av verksamhetsområdet inte påverkas nämnvärt av vad som sker i andra änden och därför inte behöver vara med under den planläggningsprocessen.

Respondent 8 skulle vilja ta ruttplaneringen ett steg längre och få ett ännu närmre samarbete med entreprenörerna. Respondenten vill få förfogande över en maskingrupp tillsammans med sin kollega. Detta är genomförbart menar respondenten men påpekar att det inte går att göra på egen hand, resterande kollegor måste också vara intresserade och godkänna det. Respondent 9 menar tvärt om, att det finns en väldigt svårförändrad grundorganisation och att det inte går att ändra ansvarsfördelningen mellan tjänsterna på kontoret. Skulle det gå att genomföra att knyta en avverkningsresurs till sig går det att öka graden av vad som kan utlovas av skogsinspektorn. Då kan det bli bestämt redan i mötet med skogsägaren vem som ska utföra uppdraget, vilket i nuläget är svårt att göra. Det innebär samtidigt att en del av ansvaret för ruttplaneringen skulle övertas av skogsinspektorn och det är oklart hur förändrad arbetsbelastning skulle påverka produktionsledaren eller skogsinspektorn. Det finns även risk för en entreprenör att ”bli vald sist”, vilket kan vara negativt, enligt respondent 8.

5.4 Sammanfattning av resultat

Den här delen av resultatkapitlet sammanfattar de viktigaste resultaten. Dessa struktureras i stora drag utifrån studiens tre första forskningsfrågor men svaren överlappar till viss del. Den fjärde forskningsfrågan besvaras i diskussionskapitlet.

5.4.1 Hur beskriver skogsinspektörerna sitt arbete och arbetssituation?

Respondenterna identifierar sig med arbetsuppgifterna virkesköp eller rådgivning. En konflikt verkar finnas mellan de två identiteterna. De är svårförenliga eftersom prestationsmålen (volym kontrakterat virke, areal kontrakterad röjning, antal skogsägarbesök samt ledtid till slutredovisning) styr mer mot virkesköp än rådgivning, och många respondenter har en önskan att arbeta med rådgivning. En konsekvens av målstyrningen är risken att mindre

skogsfastigheter förbises på grund av en strävan efter större virkesaffärer. Rådet att slutavverka överhållen skog är det enda konkreta exemplet som förenar de två uppgifterna och utgör en länk mellan identiteterna. Vidare menar respondenterna att ett standardiserat arbetssätt är bra, det finns stor frihet under ansvar i arbetet och initiativtagande krävs i en uppsökande verksamhet.

Arbetssituationen som träder fram präglas av en identitetskonflikt, en målkonflikt och stress. Målkonflikten är mellan prestation och kvalitet, trots att kvalitet inte är ett formellt mål. Prestation prioriteras före kvalitet och det är problematiskt ur ett konkurrensperspektiv. Positiva aspekter av arbetet är att kollegorna är hjälpsamma och stöttande, det finns ett stort förtroende för kollegor och entreprenörer, och förbättringar har skett inom feedback.

5.4.2 Hur upplever skogsinspektörerna sina målsättningar?

Respondenterna drivs till stor del av en inre motivation och flera beskriver sig som tävlingsmänniskor. Löneutveckling är också viktigt. Målsättningen för virkeskontraktering prioriteras högst på grund av dess koppling till löneutveckling samt en ansvarskänsla gentemot företaget, kollegor och entreprenörer. Intressant i sammanhanget är att ingen respondent direkt uttryckte ett ansvar för skogsägarna.

Målsättningarna är en källa till stress eftersom de betraktas som höga, ibland orimliga och ständigt ökande. En ansvarskänsla styr prioriteringsordningen och några respondenter uttrycker explicit att delaktighet i målformuleringsprocessen samt feedback på målsättningar är viktigt.

5.4.3 Vilka möjligheter har skogsinspektörerna att förändra sitt arbete?

Stor frihet finns i förfogande av respondenternas arbetstid. Möjlighet att förändra arbetsuppgifter betraktas som stor. Begränsande faktorer är en svårighet att ändra ansvarsfördelningen i en fast grundorganisation, ett motstånd bland kollegor som inte vågar släppa kontrollen och ett behov av att samtliga ändrar sitt arbetssätt för att en förändring ska ske. Det finns begränsad möjlighet att förändra belöningssystem eller målsättningar generellt, men likväl finns en önskan om förändring. Vissa tycker sig redan ha marginellt inflytande över målformuleringen.

Ett av de tre verksamhetsområdena har gett entreprenörerna större ansvar för fältplanering, vilket har haft positiv påverkan på målkonflikten mellan kvalitet och prestation. Resultaten indikerar ett samband mellan arbetstagarens syn på sitt arbete och job crafting. Sambandet indikeras av att respondenterna har genomfört eller vill genomföra förändringar och drivs av sin nuvarande identitet eller önskan om en förändrad identitet.

6 Diskussion

Kapitlet består av en diskussion kring studiens resultat och metod. Resultatdiskussionens syfte är att besvara studiens sista forskningsfråga: utifrån det teoretiska ramverket, vilka åtgärder kan vidtas för att förbättra arbetssituationen för skogsinspektörerna? Metoddiskussion förs för att belysa studiens svagheter och vilka metodmässiga avvägningar som kan ha påverkat resultaten.

6.1 Resultatdiskussion

Resultatdiskussionen följer i stora drag den teoretiska ramens ordning, där det ingår arbetsdesign, målsättningar, job crafting och feedback. Det är dessa teoridelar som ligger till grund för åtgärdsförslagen. Dessa sätts också i relation till studiens empiriska bakgrund och tidigare forskning inom råvaruanskaffning i skogsindustrin.

6.1.1 Målsättningar och arbetsdesign

Likheter mellan teori kring arbetsdesign och studiens resultat är exempelvis respondenternas syn på sitt arbete som ett lagarbete med stort inslag av individuellt operativt arbete. Detta sammanfaller med Grant & Parkers (2009, ss. 323–324) påstående att arbete, roller och uppgifter är inbyggt i relationer och interaktioner mellan kollegor. Grant & Parker (2009, ss. 345–346) menar också att komplexitet i arbetet kan stimulera människors ansvarskänsla, kreativitet och initiativtagande. Skogsinspektörernas kreativitet samt underliggande ansvarskänsla verkar förklaras av arbetsrollens bredd och kollegornas beroende av varandras prestation. Förtroende för varandra verkar också positivt påverka prestation (Clegg & Spencer, 2007 se Grant & Parker, 2009, ss. 349–350). Det verkar förvisso vara stort fokus på lagarbete redan idag, men frågan är om det är tillräckligt.

Det övergripande förslaget är att utveckling av skogsinspektortjänsten görs med hänsyn till att jobbet ska vara ett lagarbete samt att tidsresursen är begränsad. Förändringar bör stimulera känslan av att lagets insats är viktig och förtroende för varandra är centralt. För att uppnå detta föreslår jag att Södra vidtar några konkreta åtgärder. Var och en av dessa åtgärder diskuteras närmre i det här kapitlet men det handlar sammanfattningsvis om att Södra måste hantera målkonflikten mellan prestation och kvalitet, för vilket jag föreslår att företaget ändrar sitt arbetssätt och ansvarsfördelningen kring operativ fältplanering. Vidare bör Södra införa ett formellt kollektiv prestationsmål, involvera skogsinspektörerna i högre grad i målformuleringsprocessen samt införa en tävling mellan de olika verksamhetsområdena.

Respondenternas målsättningar har liknelser med två av Sun & Freses (2013, ss. 177–178) kategorier: multipla separata mål och ömsesidigt beroende mål. Locke & Latham (2013b, s. 10) menar att människor systematiskt kan sträva efter multipla mål genom att prioritera och planera. Södra måste hantera målkonflikten mellan kvalitet och prestation eftersom det verkar vara svårt att sträva efter båda målen samtidigt. Tidigare forskning indikerar att när vissa arbetsuppgifter har målsättningar och andra inte har det riskerar arbetsuppgifterna utan målsättningar att försummas (Latham & Locke, 2006; Ordóñez *et al.*, 2009). Resultaten i den här studien indikerar också att uppgifter försummas i vissa fall, eftersom fältplanering, administration och liknande kan bli lidande i samband med virkeskontraktering. Det verkar däremot som de uppgifter respondenterna tycker mycket om fortfarande prioriteras, främst gäller detta uppgifter kring rådgivning. Jag tror att det är svårt att komma förbi målkonflikter rent generellt eftersom individer inte kan prioritera alla uppgifter, oavsett hur Södra formulerar sina målsättningar. Däremot, med stöd av respondenternas uppfattning att uppdragskvalitet är en viktig

konkurrensfaktor, samt att tidigare studier visar att målkonflikter leder till sämre prestation (Slocum *et al.*, 2002; Cheng *et al.*, 2007; Päiväniemi & Staffansson, 2016) bedömer jag att konflikten mellan prestation och kvalitet är särskilt viktig för Södra att hantera. Troligtvis finns det inte en enskild lösning på problemet, utan flera åtgärder som kan bidra till att minska konflikten. Jag föreslår att förändra arbetssättet kring fältplanering eftersom det leder till högre kvalitet, minskat dubbelarbete och frigjord arbetstid. Detta innebär att överlåta större ansvar för operativ fältplanering åt entreprenörerna.

Det problematiska beteendet att flera respondenter tar kvalitetsmässiga genvägar för att uppnå sina kontrakteringsmål är ett exempel på baksidan med målsättningar. En risk är att fler beteenden av denna typ döljer sig i skogsinspektornas arbetssätt. Både Latham & Locke (2006) och Murphy (2004) varnar för att vissa målsättningar kan leda till fusk och annat problematiskt beteende. Jag tror att det finns en risk att skogsinspektörerna får ett för individualistiskt förhållningssätt och bara tar hänsyn till sina egna mål eller sina skogsägares önskemål. Därigenom bortser de från kollektivets planering, målsättningar eller intressen. Det kan vara problematiskt om någon vid upprepade tillfällen bara ser till sina egna intressen, eftersom skogsbrukets lönsamhet är beroende av god planering, kollegorna är beroende av varandras prestation och det hela är ett lagarbete. För att minska risken för problematiskt beteende kan kollegor med positivt inflytande utnyttjas som ledstjärnor och hårdare kontroll kan implementeras, dessutom spelar relationen mellan chef och anställda roll (Murphy, 2004). Ett förslag är att Södra ska överväga att införa ett formellt kollektivt prestationsmål för att ytterligare skärpa fokus på lagarbetet och minska riskerna med problematiskt individuellt beteende. Därigenom ökar kontrollen. Målet bör också förenas med någon form av belöning för att ge det dignitet bland de befintliga målen. Ledningen bör utnyttja kollegor med positivt inflytande för att leda kollektivet mot mållinjen.

Resultat och teori pekar i motsatt riktning främst eftersom några av respondenterna skulle sänka sina målsättningar eller alternativt höja belöningen om de fick större inflytande över målformuleringsprocessen. Delaktighet ska enligt teorin leda till att svårare mål fastställs jämfört med mål formulerade som ”gör så gott du kan” (Latham *et al.*, 1978; Locke, 1996). Skillnaden verkar förklaras av en fråga om nivå. Utgångspunkten i teorin är att delaktighet höjer målen så de blir mer utmanande utifrån en rimlig nivå medan resultaten här pekar på att sänka målen från en orimlig nivå. Detta bör adresseras av Södra eftersom både respondenterna hävdar att målen är stressande och teorin indikerar att orimligt svåra mål leder till stress (Latham & Locke, 2006). Jag föreslår att skogsinspektörerna görs mer delaktiga i processen att formulera sina mål. Tre tänkbara scenarier kan uppstå om deras inflytande ökar: målsättningar och prestation sjunker, det förblir oförändrat eller målsättningar och prestation ökar. Företaget får bedöma risken av att prestation sjunker och jämföra med värdet av en ökad känsla av delaktighet och ägarskap i målsättningarna. Känslan verkar vara av stort värde för de anställda även om det rör sig om marginella skillnader. Det är även tänkbart att ökat inflytande skulle kunna minska målkonflikten mellan prestation och kvalitet. Slutligen kan ökat inflytande verka positivt för de individer som upplever en identitetskonflikt gällande rådgivning och virkesköp eftersom de i nuläget är starkt målstyrda.

Att höja belöning för prestation kan vara vanskligt eftersom konsekvenserna är okända. Ska lönsamheten behållas på en given nivå förutsätter det att prestationen ökar så att belöningen är motiverad. Teoretiskt skulle belöning kunna ge ökad motivation och bättre prestation om målet är måttligt svårt (Locke & Latham, 2013b, p 8), men bäst för företaget vore om prestationen kan höjas kostnadsfritt. Det är även svårt att ångra sig och sänka nivåerna efter en höjning. Ett förslag är att genomföra en tävling och utlysa ett pris till det verksamhetsområde som presterar bäst. På så vis lockas skogsinspektornas inneboende motivation fram, eftersom många

beskriver sig som tävlingsmänniskor. Målet med tävlingen måste inte vara virkeskontraktering, utan kan vara exempelvis kundbemötande, upplevd uppdragskvalitet eller något annat rådgivningsrelaterat värde. Dessutom är priset en engångsutbetalning och inte detsamma som att höja lönenivåerna. Tävlingen blir inte direkt ett permanent inslag, skulle tävlingen vara misslyckad kan det vara en engångsföreteelse. Företaget måste ta hänsyn till risken att de anställda tar till otillåtna medel för att vinna, som Latham & Locke (2006) varnar kan hända vid monetär belöning och Murphy (2004) varnar kan hända vid kortsiktiga mål och stark motivation. Trots detta är det min uppfattning att en tävling är värd att överväga för Södra.

6.1.2 Job crafting och arbetsdesign

Eftersom job crafting kan höja anställdas arbetstillfredsställelse och anpassningsförmåga till marknadsförändringar (Wrzesniewski & Dutton, 2001) är teorin en lämplig utgångspunkt för att föreslå åtgärder för skogsinspektörerna på Södra. Job crafting är en process som sker över tid (Berg *et al.*, 2008) och den förknippas med de anställdas initiativtagande (Oldham & Hackman, 2010) och mer med att öka meningsfullhet än att exempelvis rätta till utförande (Wrzesniewski & Dutton, 2001). För Södra och ledningen handlar det i stora drag om att vissa generella förutsättningar bör finnas för att möjliggöra job crafting för de anställda, så som förtroende, god kommunikation och ett stöttande arbetsklimat. Några specifika och förslag diskuteras i följande avsnitt.

Initiativtagande behövs för job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Jag tror att frihet i arbetet främjar ansvarskänslor och att ansvarskänslor i sin tur kan främja initiativtagande. För skogsinspektörernas del verkar förmågan till initiativtagande vara god. Ansvarskänslan gentemot kollegor och entreprenörer verkar också vara stor och det finns ett lika stort förtroende. Ett intressant resultat var att ingen skogsinspektör uttryckte ansvarskänslor för skogsägarna. Trots att initiativtagande, förtroende betraktas som några problemområden tror jag att det är viktigt för Södra att fortsätta främja frihet under ansvar och initiativtagande, eftersom det är en förutsättning för job crafting.

Meningsfullhet för skogsinspektörerna verkar däremot vara ett problemområde. Detta kopplar jag främst till identitetskonflikten som resultaten pekar på. Återigen ges de två förslagen att överlåta större ansvar för operativ fältplanering åt entreprenörerna och att ge skogsinspektörerna större inflytande över sina målsättningar, men denna gång med stöd av teorin kring job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179), där syftet att öka meningsfullhet och förändra roller. Förslaget med fältplanering togs upp av en respondent i ett verksamhetsområde som redan har instiftat arbetssättet genom en job crafting-process. Meningsfullheten verkar ha ökat för både skogsinspektör och entreprenör eftersom kvaliteten har höjts, dubbelarbete har minskat och värdeskapande tid har frigjorts. Jag tror att en rollförändring också har skett eftersom fältplanering minskat som inslag i arbetsdagen för skogsinspektörerna. Förändringen leder till att tid kan utnyttjas bättre för arbetsuppgifter som stärker skogsinspektorns roll och identitet, vare sig det gäller mer rådgivning eller virkesköp. Det vore lämpligt att låta ytterligare verksamhetsområden prova arbetssättet eftersom det verkar ha positivt påverkat arbetssituationen för skogsinspektörerna i fråga. Vad gäller förslaget att öka skogsinspektörernas inflytande över målsättningarna förutspår jag att det också har positiv påverkan på meningsfullhet, eftersom skogsinspektörerna på så vis får bättre möjlighet att förfoga över den begränsade tidsresursen. Vidare vill jag motivera förslaget med att teori och resultat pekar i samma riktning gällande drivkrafter. Några respondenter nämner att det är viktigt att känna ägarskap i målsättningarna. Ägarskap är en form av kontroll och enligt teorin är viljan att ha kontroll en drivkraft till job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Samtidigt som vissa förutsättningar krävs för job crafting måste Södra och ledningen också hantera vissa begränsningar. Dessa är enligt teorin risken att job crafting går emot företagets strategi eller om det saknas en norm som tillåter job crafting (Berg *et al.*, 2008). Enligt respondenterna utgör det kollektiva sammanhanget en begränsning eftersom samtliga skogsinspektorer måste vara med på förändringarna för att de ska realiseras. Det krävs ett standardiserat arbetssätt för att kunna lämna vidare ärenden i förädlingskedjan och vissa kollegor helt enkelt har svårt att släppa kontrollen. Om detta är samma typ av norm som i Bergs bemärkelse är svårt att bedöma, men tendensen att vissa inte vågar släppa kontrollen kan vara frustrerande när alla måste ro åt samma håll. Ur ett omvänt perspektiv kan det uppfattas frustrerande att ständigt behöva anpassa sig till förändringar. Södra och ledningen bör hantera dessa begränsningar och kan riskhantera utifrån principerna av Berg *et al.* (2008) som bygger på tydlig kommunikation, att främja transparens och bidra till en tillåtande norm. En tillåtande norm tror jag kan underbyggas av hjälpsamhet och ett stöttande arbetsklimat, vilket är något som respondenterna redan idag verkar tycka fungerar bra.

För att hjälpa och stötta sina kollegor kommer feedback in i bilden. Respondenterna menar att feedback är viktigt och har betydelse för deras arbete samt att stora förbättringar har skett de senaste åren, där individuella coachingsamtal är ett nytt och uppskattat inslag. Enligt teorin är feedback kombinerat med målsättningar bra för prestation (Earley *et al.*, 1990; Locke & Latham, 2013b). För mycket feedback eller för många källor är riskabelt eftersom det minskar individens förmåga att utvärdera sig själv (Ilgen *et al.*, 1979). Enligt resultaten är feedback bra för arbetsklimatet och tillfredsställelse på jobbet. Vissa respondenter hävdar också att prestation är beroende av feedback. Som nämnt verkar Södra ha hittat ett sätt att arbeta med feedback som uppskattas av respondenterna, samtidigt pekar medarbetarundersökningen på att de anställda vill ha bättre feedback från sina chefer (Södra, 2016). Därför ges förslaget att ledningen fortsätta på samma spår och tillsammans med skogsinspektorer vidareutvecklar sina rutiner. Om Södra väljer att följa förslagen i den här studien bör ledningen inte glömma att implementera en rutin för uppföljning på det kollektiva prestationsmålet.

Ett sista åtgärdsförslag för Södra är ett exempel som föreslås av respondent 8. Detta sticker ut bland studiens åtgärdsförslag eftersom det motiveras av ett resonemang utifrån den empiriska bakgrunden och inte av det teoretiska ramverket. Det är dessutom ett något spekulativt och potentiellt riskabelt förslag, vilket illustreras avslutningsvis. Trots allt är det ett fint exempel på hur annorlunda skogsindustriell råvaruansaffning skulle kunna vara i framtiden. Respondent 8 vill knyta en av verksamhetsområdets maskingrupper till sig genom ett närmre samarbete i syfte att kunna öka graden för vad som är möjligt att lova skogsägarna. Detta kan ske exempelvis genom en tjänst där egenskaperna hos en särskild entreprenör matchas med en skogsägars preferenser. Kopplingen till den empiriska bakgrunden är att förslaget är en tänkbar förändring av skogsbranschens framtida tjänster. Mattila & Roos (2014) menar att skogsindustrin måste reagera på marknadsförändringen och ändra sitt tjänsteutbud. Om skogsägaren har erfarenhet av en skogsentreprenör kan det vara av värde att veta ungefär vad som kan förväntas inför nästa uppdrag, vilket också kan öka förtroendet för skogsinspektorn. Detta anknyter till Guillén *et al.* (2015) som hävdar att förtroende och personliga relationer mellan skogsägare och skogsrådgivare påverkar skogsskötseln. Det faller för mig rimligt att ett närmre samarbete med en särskild skogsentreprenör kan byggas in i den personliga relationen mellan skogsägare och skogsinspektor. Vidare är det tänkbart att ett lyckat exempel på ett närmre samarbete skulle kunna främja lojalitet och instifta ett djupare identifiering med skogsägarföreningen, vilket Kronholm (2015) tror kommer krävas i större utsträckning i framtiden. Ottossons (2015) studie talar emot förslaget, eftersom den visar att skogsägarna värdesätter att ha en och samma kontaktperson genom hela affären, och förslaget i fråga skulle leda till två kontaktpersoner.

Som nämnt är förslaget något spekulativt och lite riskabelt. Spekulationen kommer av respondent 8, som har sitt perspektiv som skogsinspektör. Respondent 9 menar att det är väldigt svårt att förändra ansvarsfördelningen mellan de olika tjänsterna på kontoret. En risk är därför att personer på andra tjänster kan misstycka och försöka förhindra förändringen. Att skogsinspektorn ansvarar för ett eget maskinlag skulle nämligen innebära att ta över en del av produktionsledarens arbete. Hur produktionsledaren kommer uppleva förändringen är svår att förutspå. Minskad arbetsbelastning kan vara positivt men det finns en risk att känna sig förminskad. Förändringen kan dessutom få konsekvenser för andra funktioner i organisationen, exempelvis kan transportledningens planeringsarbete försvåras. Transportledningen har i sin tur ansvar gentemot skogstransportföretag som kan komma i kläm om transportplanerna brister. Hur andra intressenter skulle se på förändringen är viktigt att beakta, eftersom kommunikation troligtvis kommer vara en nyckelfaktor för att lyckas. Slutsatsen är likväl att det är ett intressant förändringsförslag och ett arbetssätt som bör undersökas vidare och testas.

Sammanfattningsvis föreslås att Södra bör:

- Förändra arbetssättet gällande fältplanering
- Införa ett kollektivt prestationsmål med belöning
- Öka skogsinspektornas delaktighet i målformuleringsprocessen
- Genomföra och utvärdera en tävling mellan olika verksamhetsområden
- Fortsätta vidareutveckla feedback och arbeta för ett stöttande arbetsklimate
- Undersöka att möjligheten att ge en skogsinspektör större planeringsansvar för en skogsentreprenör

6.1.3 Åtgärdsförslagen i förhållande till tidigare empiriska studier

De två förslagen att ändra ansvar för fältplanering och öka delaktighet i målformuleringsprocessen kan medföra att arbetstid frigörs för skogsinspektörerna. Arbetstid är en bristvara för virkesköpare enligt Öberg (2016) och Göransson (2013) hävdar att skogsägare gärna vill ha personlig återkoppling efter en åtgärd är genomförd. Ottosson (2015) hävdar att skogsägarna vill ha en och samma kontakt genom hela affären, vilket innebär att skogsinspektorn under en och samma affär kan behöva ta fram information och svara på en rad olika ärenden och problem. Resultaten i den här studien pekar på att ett skogsägarbesök kan ta ett par timmar. Detta illustrerar att tid verkligen är en bristvara för skogsinspektörerna och att alla åtgärder som frigör tid bör vara av intresse för Södra.

Frigjord tid kan användas för rådgivning till framtidens heterogena grupp skogsägare. Mattila & Roos (2014) menar att tjänsteutbudet måste förnyas för att tillgodose den heterogena gruppens önskemål. Swedbank och sparbankerna & LRF Konsult (2016) menar att gruppen kommer vara varierad med avseende på om skogsinnehavet innebär en heltidssysselsättning eller om det är ett passivt ägande. Rådgivning är en stor del i arbetet för skogsinspektörer idag. Jag vill tro att det kommer fortsätta spela en stor roll i framtiden, inte minst för passiva skogsägare. Lidskog & Löfmarck (2016) menar att en utmaning är att konkurrerande skogliga råd kan komma från flera håll. I relation till detta menar jag att åtgärdsförslagen som frigör tid för skogsinspektörerna bör användas för att utveckla Södras tjänsteutbud och rådgivning. Guillén *et al.* (2015) hävdar att skogsinspektornas industriella prioriteringar urholkade skogsägarnas förtroende. Det framgår inte om detta är ett utbrett problem i skogsindustrin, men jag tror att förbättrad rådgivning principiellt är positivt, inte minst om det kan återställa en del av ett skadat förtroende. Förbättrad rådgivning skulle också kunna vara något som skogsägarna är beredda att betala mer för, vilket innebär ett ökat värdeskapande.

Rådström & Thor (2014) ställer krav på hela den skogliga försörjningskedjan, eftersom de inte tycker att kostnadsminskningar och effektiviseringar räcker för att kunna höja skogsindustrins konkurrenskraft och lönsamhet. Det kan verka långsökt, men på samma sätt som lokala normer påverkar skogspolicy i stort (Wallin, 2017) kan små förändringar i arbetssätt ha effekter på lönsamhet i stort. För råvaruansaffningsorganisationer kan studiens åtgärdsförslag vara några små steg att ta för att höja förädlingsvärden och produktivitet, vilket på sikt kan leda svensk skogsindustri på väg mot förbättrad lönsamhet och konkurrensförmåga.

6.2 Metoddiskussion

Enligt Åkerlund (2015) önskade kvinnliga virkesköpare att de hade tydligare mål i sitt arbete. Det hade varit intressant att få höra några kvinnliga skogsinspektorer uttrycka sina åsikter eftersom studiens samtliga nio respondenter var män. Dock bör det tilläggas att i de tre verksamhetsområdena arbetar sammanlagt tjugofem skogsinspektorer, varav endast en kvinna. Bilden är inte nödvändigtvis helt representativ för skogsinspektorer eller virkesköpare i landet eller ens för Södras organisation, men det är helt klart mansdominerad yrkesgrupp.

En klar begränsning med studien är dess klena urval. Det vore fördelaktigt att ha genomfört fler intervjuer och jag önskar i efterhand att jag åtminstone hade intervjuat de elva som först visade intresse. Förklaringen att det bara blev nio intervjuer är bland annat att några respondenter helt enkelt slutade svara på mina e-brev. Jag kunde ha reagerat annorlunda och haft några reservrespondenter i åtanke, men detta insåg jag först när studietiden började lida mot sitt slut. Fler intervjuer hade kunnat generera mer data. Eftersom de sista intervjuerna kom med mycket bra svar och exempel av olika slag går det inte att hävda att resultaten är mättade. Det skulle troligtvis krävs några fler intervjuer för att verkligen uttömma skogsinspektorer på synpunkter och berättelser. Min bedömning är likväl att studiens data är tillräckligt för att dra de slutsatser jag gör och tillräckligt för att slutföra examensarbetet och rapporten. Vidare är det värt att understryka att urvalet enbart består av skogsinspektorer. Det går därför inte att säga att alla entreprenörer, andra kollegor eller tänkbara intressenter delar skogsinspektorerens uppfattningar.

Det ändamålsenliga urvalet fungerade bra för att få en bredd i studiens data. Jag ville intervjua personer i tre olika högpresterande verksamhetsområden som hade olika arbetssätt för att uppnå sina målsättningar. Resultaten visar att det finns skillnader i arbetssätt och uppfattningar mellan de olika verksamhetsområdena och det innebär att de olika områdena kan lära av varandras erfarenheter, möjligheter och begränsningar. En aspekt som skulle kunna bredda resultaten ytterligare är att öka urvalet och ta med en grupp skogsinspektorer i verksamhetsområden som *inte* är högpresterande. Minst två motiv finns till detta förslag. Det första är att en respondent menade att det är sämre stämning på jobbet när Södra inte tjänar lika mycket pengar och stämningen kan variera med konjunkturen. Arbetssituationen kan alltså variera och det är tänkbart att den upplevas annorlunda i verksamhetsområden som har svårare att uppnå sina mål. Det andra motivet är att misstag är värdefulla lärdomar. Fallgropar, svårigheter och misstag kan vara lärorika erfarenheter värda att undersöka närmre. Tidigt under den här studien var en idé att jämföra två grupper av skogsinspektorer, några som är högpresterande med några som presterar sämre. Ett etiskt dilemma uppstår när två grupper ställs mot varandra på det sättet och idén skrotades. Jag tror emellertid att skulle vara genomförbart att formulera en studie för att infånga arbetssituationen hos de som arbetar i områden där det är svårare att uppnå målsättningarna. Om orsaken beror på högre konkurrens, sämre virkesförråd eller mindre företagsamma individer behöver inte vara det centrala, utan undersökningsfokus kan fortfarande ligga på arbetssituation.

Den metodmässiga avgränsningen att enbart intervjua anställda i en skogsägarförening och inga virkesköpare i ett konkurrerande skogsindustriellt företag har sannolikt påverkat resultaten. En jämförande studie skulle vara intressant eftersom respondenterna i den här studien menar att möjligheter och begränsningar är olika, vilket gör att arbetssätt och strategier också är olika för skogsinspektorer och virkesköpare. Att avgränsa bort virkesköpare har troligtvis fokuserat mina resultat. Skulle även virkesköpare intervjuats hade deras arbetssituation nog varit snarlik skogsinspektörernas, men skulle likväl bestått av olikheter som hade gjort mina resultat och mitt omfång spretigare.

En sista metodmässig punkt att nämna är att omformuleringen av vissa frågor verkade ledande. Ledande frågor kan ha påverkan på svaren i kvalitativa intervjuer både på gott och ont. Enligt Kvale (1997, ss. 145–146) kan konsekvensen vara att gå miste om vissa svar, vilket är negativt. En suggestiv omformulering, däremot, som leder till ett visst svar kan vara positivt om respondenten inte förstod frågan. Ledande frågor kan användas för att testa tillförlitligheten i ett svar eller för att verifiera intervjuarens tolkning av resultaten. I den här studien fick vissa förtydliganden göras under intervjuerna för att respondenterna ibland var osäkra och verkade tycka att frågorna var för öppna. Framförallt gällde detta frågorna kring förändringsmöjligheter. Exempelvis omformulerades frågan om respondenten tyckte sig ha frihet att påverka sitt arbete. Till en början gick den att besvara med ja eller nej och respondent 1 undrade i vilket syfte. Frågan ändrades och respondenterna ombads istället berätta inom vilka områden de tycker sig ha möjlighet att påverka. *Inom vilka områden* leder frågan till viss del, men håller den ändå öppen. Mot slutet fick respondenterna inte lov att svara arbetstid eller planering, vilket ytterligare leder frågan. Svårigheten ligger i att formulera frågor utifrån det teoretiska ramverket, utan att ställa för högt flygande teoretiska frågor. Teorin job crafting var den svåraste att översätta i intervjufrågor i den här studien. En reflektion kring detta är att jag borde ha undersökt noggrannare hur tidigare forskare formulerat sina frågor inom job crafting. Det hade troligtvis förbättrat min intervjuguide och lett till färre inslag av ledande frågor.

7 Slutsatser

Studiens syfte är att åskådliggöra skogsinspektornas arbetssituation inom en svensk skogsägarförening, samt föreslå åtgärder för att öka de anställdas anpassningsförmåga till marknadsförändring och samtidigt förbättra deras tillfredsställelse med jobbet. I studiens titel finns den retoriska frågan ”hurdan är skogsinspektornas arbetssituation?”

Arbetssituationen präglas av en identitetskonflikt, en målkonflikt och stress. Positivt i arbetet är att kollegorna är hjälpsamma och stöttande, det finns ett stort förtroende för kollegor och entreprenörer, och förbättringar har skett inom feedback. Åtgärdsförslagen tar därför hänsyn till att samarbete och lagarbete är viktigt, tid är en begränsad resurs och det verkar finnas olika identiteter i yrket.

Rekommendationer till Södra:

- Förändra arbetssättet gällande fältplanering – detta frigör tid, kan minska målkonflikten mellan prestation och kvalitet och bidra till tillfredsställelse genom ökad meningsfullhet.
- Inför ett kollektivt prestationsmål med belöning – detta ökar fokus på lagarbetet och kan minska risken för individuellt problematiskt beteende.
- Öka skogsinspektornas delaktighet i målformuleringsprocessen – målsättningarna är en styrande kraft i arbetet och om arbetet ska kunna förändras behöver målsättningarna följa med. Ökat inflytande kan frigöra arbetstid för nytt förfogande. Dessutom ökar delaktighet troligtvis arbetstillfredsställelse på grund av ökad känsla av ägarskap och kontroll.
- Genomför och utvärdera en tävling mellan olika verksamhetsområden – eftersom belöningsystemet verkar orsaka missnöje idag kan en tävling provas och utvärderas som en engångsföreteelse. Samarbete är viktigt för skogsinspektornas, en lagtävling kan stärka lagkänslan och öva deras samarbetsförmåga.
- Fortsätt vidareutveckla feedback och arbeta för ett stöttande arbetsklimat – målet är att arbeta mot en tillåtande norm, något som är nödvändig för job crafting och förändringar och i förlängningen kan leda till ökad anpassningsförmåga.
- Undersök möjligheten att ge en skogsinspektor större planeringsansvar för en skogsentreprenör – det är lite spekulativt och riskabelt, men det kan finnas en efterfrågan på marknaden.

7.1 Teoretiskt bidrag och fortsatt forskning

I den här rapporten, under *3.5 Teoretiskt bidrag*, presenteras tre olika teoretiska gap som studien har varit avsedd att täppa till. I det här avsnittet redogörs för dessa, samt ges förslag för fortsatt forskning.

7.1.1 *Sambandet mellan syn på arbete och job crafting*

Wrzesniewski & Dutton (2001, ss. 196–197) föreslog att en fråga för fortsatt forskning kunde vara sambandet mellan arbetstagares syn på sitt arbete och job crafting. Resultaten i den här studien pekar på att ett samband finns, vilket är ett av studiens teoretiska bidrag. Respondenterna både har genomfört och vill genomföra förändringar i sitt arbete och drivkrafter bakom har varit en önskan om att förändra eller stärka sin identitet. Fortsatta studier skulle lämpligen kunna gräva vidare i sambandet och i frågorna kring skogsinspektornas förändringsmöjligheter. Förslagsvis kan detta ske genom ett större urval av intervjurespondenter och en tydligare inriktning av undersökningen mot förändringar i relationer eller arbetssätt. Detta skulle innebära en viss

skillnad mot den här studien, eftersom intervjuerna till stor del fokuserade på friheten kring arbetstid och planering. Oldham & Hackman (2010, s. 471) ställde frågan varifrån fördelarna med job crafting kommer. Är det från exempelvis förändringar i arbetets uppgifter eller från delaktighet i processen? Resultaten i den här studien verkar peka på att båda dessa delar har ett värde för skogsinspektörerna. Dessutom är ansvars känslan en viktig komponent i maskineriet som är Södra. De ansvarsrelaterade resultaten i den här studien skulle vara intressanta utgångspunkter för fortsatt forskning. Vad sker när ansvarsfördelningen förändras på en arbetsplats, vilka blir de relationsmässiga konsekvenserna? Hur påverkas prestation?

7.1.2 Multipla prestationsmål och arbetssituation

Inom målsättningsteori är området kring prestation ständigt intressant för fortsatt forskning, eftersom teorin i grunden bygger på sambandet mellan målsättningar och prestation. Den här studien har inte primärt fokuserat på målsättningar i förhållande till *prestation* utan istället *arbetssituation*. Därför kan inga direkta slutsatser dras gällande hur prestation påverkas. Studien täpper inte till ett teoretiskt gap inom målsättningsteori men gör sitt andra teoretiska bidrag genom att öka förståelsen för hur multipla prestationsmål kan påverka arbetssituation. Studier som beaktar multipla prestationsmål är nämligen relativt outforskade enligt Cheng *et al.* (2007) och Emsley (2003). Länken mellan målsättningarna och arbetssituation visar bland annat att de många målsättningarna leder till en identitetskonflikt, en målkonflikt och att uppgifter utan målsättningar riskerar att försummas. Alltså, indirekt indikerar resultaten att det kan finnas risk för försämrad prestation, eftersom teorin menar att målkonflikter sänker prestation (Slocum *et al.*, 2002; Cheng *et al.*, 2007; Päiväniemi & Staffansson, 2016). Inom den här studiens tidsmässiga ram hade det varit svårt att undersöka de prestationsmässiga konsekvenserna av förändringar i arbete eller målsättningar. För att kunna påvisa någon kausalitet behövs mätningar vid flera tillfällen, före och efter förändringar som skett. Detta vore mycket intressant att undersöka för att få klarhet i vad det egentligen är som driver prestation hos skogsinspektörer. Är det deras målsättningar, arbetssätt, eller har de helt enkelt bara tur på marknaden?

7.1.3 Kollektiv och individuell feedback

Vidare föreslog Ashford & De Stobbeleir (2013) att utifrån målsättningsteori undersöka betydelsen av källan till feedback och betydelsen av multipel feedback. Detta är det sista teoretiska gapet som studien bidrar till att fylla ut. Resultaten, som främst är kopplade till arbetssituation och inte prestation, visar att respondenterna tycker att källan till feedback är mindre viktig, men multipel feedback är viktigt för deras prestation. Ett samband indikeras, där kollektiv och individuell feedback tros vara positiv för att kunna förbättra prestation i framtiden. Detta samband skulle kunna undersökas vidare för att ge klarhet i exempelvis hur stor andel av feedback som ska vara kollektiv och hur stor som ska vara individuell? Vidare, hur mycket av feedback ska följa upp kvantitativa mätvärden och hur mycket ska handla om att utvärdera olika arbetsstrategier och kvalitativa värden?

Referenslista

Litteratur

- Ashford, S. J. & De Stobbeleir, K. E. M. (2013). Feedback, Goal Setting, and Task Performance Revisited. I: Locke, E. A. & Latham, G. P. (red) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge. ss. 51–64. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2017-02-28]
- Beland Lindahl, K. & Westholm, E. (2010). Food, Paper, Wood, or Energy? Global Trends and Future Swedish Forest Use. *Forests*, 2(1), ss. 51–65.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* University of Michigan. Tillgänglig: <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> [Hämtad 2017-02-20]
- Berg, P., Carlstedt, J., Haag, J., Nord, T., Rådström, L. & Saltin, G. (2017). *Framtidens värdekedjor och riskvilligt kapital - En delrapport*. Stockholm: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA-M 482.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3. uppl. New York: Oxford University Press.
- Cheng, M. M., Lockett, P. F. & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), ss. 221–242.
- Christ, M. H., Emett, S. A., Tayler, W. B. & Wood, D. A. (2016). Compensation or feedback: Motivating performance in multidimensional tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, ss. 27–40.
- Danske Bank. (Maj 2014) *Vändning för investeringarna i skandinavisk skogsindustrin?* Tillgänglig: <https://www.danskebank.se/sv-se/Skog-och-Lantbruk/Nyheter/Skogs-kronikor/Pages/Vandning-for-investeringarna-i-skandinavisk-skogsindustrin.aspx> [Hämtad 2017-05-25]
- Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. & Lituchy, T. R. (1990). Impact of Process and Outcome Feedback on the Relation of Goal Setting to Task Performance. *The Academy of Management Journal*, 33(1), ss. 87–105.
- Emsley, D. (2003). Multiple goals and managers' job-related tension and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), ss. 345–356.
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Rise of Relational and Proactive Perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), ss. 317–375.
- Guillén, L. A., Wallin, I. & Brukas, V. (2015). Social capital in small-scale forestry: A local case study in Southern Sweden. *Forest Policy and Economics*, 53, ss. 21–28.
- Göransson, F. (2013). *Enkätundersökning hos markägare inom SCA Skog Jämtlands förvaltning*. Sveriges lantbruksuniversitet: Skogsmästarprogrammet (Examensarbete 2013:06). Tillgänglig: http://stud.epsilon.slu.se/6156/17/goransson_f_131021.pdf [Hämtad 2017-02-20]
- Hedberg, C. (2012). Stora förändringar väntar skogsindustrin. *Land - Lantbruk & Skogsland* [online], 9 juni. Tillgänglig: <http://www.lantbruk.com/skog/stora-forandringar-vantar-skogsindustrin/> [Hämtad 2017-05-25]
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), ss. 349–371.
- Kim, H. (2013-04-12). *Konkurrens skapar nya möjligheter*. Tillgänglig: <http://www.inspecta.com/sv/Press/Artiklar/2013/Svenska/Konkurrens-skapar-nya-mojligheter/> [Hämtad 2017-05-25]
- Klackenberg, J. (2014-12-09). *Framtidens skog växer sig stark*. Tillgänglig: <https://www.kth.se/aktuellt/nyheter/framtidens-skog-vaxer-sig-stark-1.527776/> [Hämtad 2017-05-24]
- Kronholm, T. (2015). *Forest owners' associations in a changing society*. Diss. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet (2015:102). Tillgänglig: <http://pub.epsilon.slu.se/12729/> [Hämtad 2017-03-02]
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Latham, G. P., Brcic, J. & Steinhauer, A. (2017). Toward an Integration of Goal Setting Theory and the Automaticity Model: Goal Difficulty, Effort, and Choice. *Applied Psychology*, 66(1), ss. 25–48.
- Latham, G. P. & Brown, T. C. (2006). The effect of learning vs. outcome goals on self-Efficacy, satisfaction and performance in an MBA program. *Applied Psychology*, 55(4), ss. 606–623.
- Latham, G. P. & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), ss. 187–191.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2006). Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting. *Organizational Dynamics*, 35(4), ss. 332–340.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R. & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), ss. 163–171.

- Lidskog, R. & Löfmarck, E. (2016). Fostering a flexible forest: Challenges and strategies in the advisory practice of a deregulated forest management system. *Forest Policy and Economics*, 62, ss. 177–183.
- Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and preventive psychology*, 5(2), ss. 117–124.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in psychological science*, 15(5), ss. 265–268.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2009). Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), ss. 17–23.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2013a). Goal Setting Theory - The Current State. I: Locke, E. A. & Latham, G. P. (red) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge. ss. 623–630. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2017-02-28]
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2013b). Goal Setting Theory, 1990. I: Locke, E. A. & Latham, G. P. (red) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge. ss. 3–15. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2017-02-28]
- Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M. (1988). The Determinants of Goal Commitment. *The Academy of Management Review*, 13(1), ss. 23–39.
- Mattila, O. & Roos, A. (2014). Service logics of providers in the forestry services sector: Evidence from Finland and Sweden. *Forest Policy and Economics*, 43, ss. 10–17.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2017-02-08]
- Murphy, W. H. (2004). In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force. *Journal of Business Research*, 57(11), ss. 1265–1275.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), ss. 463–479.
- Ollevik, N.-O. (2013). Skogsindustrins stora utmaning. *SvD Näringsliv* [online], 8 juli. Tillgänglig: <https://www.svd.se/skogsindustrins-stora-utmaning/om/naringsliv/> [Hämtad 2017-05-24].
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D. & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *The Academy of Management Perspectives*, 23(1), ss. 6–16.
- Ottosson, F. (2015). *Faktorer som påverkar privata skogsägares val av samarbetspartner - En marknadsundersökning av VIDA:s kärnvärden*. Sveriges lantbruksuniversitet: Jägmästarprogrammet (Examensarbete 2015:29). Tillgänglig: http://stud.epsilon.slu.se/7901/17/ottosson_f_150526.pdf/ [Hämtad 2017-02-20]
- Päiväniemi, J. & Staffansson, A. (2016). *Vad händer med arbetsprestationen? - en studie om hur arbetsprestationen påverkas av en målkonflikt*. Handelshögskolan Örebro Universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:963100/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad 2017-02-20]
- Robson, C. (2011). *Real world research*. 3. uppl. Chichester: Wiley.
- Rådström, L. & Thor, M. (red) (2014). *Skogsnäringens värdekedjor - Definition, dagsläge och angelägna utvecklingsområden*. Kungl. Skogs- och Lantbruksakademiens Tidskrift, 153(1).
- Seijts, G. H. & Latham, G. P. (2001). The effect of distal learning, outcome, and proximal goals on a moderately complex task. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), ss. 291–307.
- Skogsindustrierna (2017). *Så går det för skogsindustrin*. Tillgänglig: <http://www.skogsindustrierna.se/siteassets/dokument/sa-gar-det-for-skogsindustrin/sa-gar-det-for-skogsindustrin---april-2017.pdf> [Hämtad 2017-05-24].
- Slocum, J. W. J., Cron, W. L. & Brown, S. P. (2002). The Effect on Goal Conflict on Performance. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), ss. 78–89.
- Sun, S. H. & Frese, M. (2013). Multiple Goal Pursuit. I: Locke, E. A. & Latham, G. P. (red) *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge. ss. 177–194. Tillgänglig: ProQuest Ebook Central [2017-02-28]
- Swedbank och sparbankerna & LRF Konsult (2016). *Skogsbarometern 2016*. Tillgänglig: https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@kp/documents/presentation/cid_2159963.pdf [Hämtad 2017-02-20].
- Södra (2017). *Årsredovisning och hållbarhetsredovisning 2016*. Tillgänglig: <https://www.sodra.com/sv/om-sodra/detta-ar-sodra/finansiell-information/> [Hämtad 2017-06-15].
- Wallin, I. (2017). *Forest management and governance in Sweden - a Phronetic Analysis of Social Practices*. Diss. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet (2017:15). Tillgänglig: <http://pub.epsilon.slu.se/13995/> [Hämtad 2017-02-17].
- Westholm, E. (2014). Nya utmaningar faller gamla sanningar om skogen. *Extrakt* [online], 23 april. Tillgänglig: <http://www.extrakt.se/debatt-opinion/nya-utmaningar-faller-gamla-sanningar-om-skogen/> [Hämtad 2017-05-24].

- Wilk, L. A. & Redmon, W. K. (1997). The Effects of Feedback and Goal Setting on the Productivity and Satisfaction of University Admissions Staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 18(1), ss. 45–68.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), ss. 179–201.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research - Design and Methods. 3. Uppl. I: Bickman, L. & Rog, D. J. (red), *Applied Social Research Methods Series Volume 5*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Åkerlund, L. (2015). *Kvinnliga Virkesköpare inom Holmen Skog*. Sveriges lantbruksuniversitet: Skogsmästarprogrammet (Examensarbete 2015:19). Tillgänglig: http://stud.epsilon.slu.se/8132/7/akerlund_1_150626.pdf/ [Hämtad 2017-02-17].
- Öberg, M. (2016). *Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi*. Sveriges lantbruksuniversitet: Jägmästarprogrammet (Examensarbete 2016). Tillgänglig: <http://stud.epsilon.slu.se/9451/> [Hämtad 2017-02-20].

Opublicerat material

- Södra (2016). Från frågor till förändring. Medarbetarundersökning 2016 - Södra Skog, presentation för ledningsgruppen. Växjö (2016-04-11).

Personliga meddelanden

- Gustafsson, Rolf.
Business Segment Director, Corrugated Solutions, BillerudKorsnäs.
“BillerudKorsnäs - Industrial Marketing and Customer relations in practice.” Gästföreläsning i kursen Industrial Marketing vid Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala (2016-10-07).
- Nilsson, Kajsa.
Chef Produkter och Tjänster, Södra Skog.
Telefonsamtal (2017-01-26).

Bilagor

Bilaga 1.

Intervjuguiden uppdelad tematiskt. Fråga 9–11 tillkom till sista intervjun.

1. Kan du berätta om dig själv?
2. Kan du beskriva vad du jobbar med?
3. Kan du berätta hur du trivs med jobbet?

4. Inom vilka områden av ditt arbete tycker du att du har möjlighet att förändra saker?
5. Kan du berätta om en situation där du har påverkat ditt arbete?
6. Finns det något du skulle vilja ändra på i dag?
7. Hur skulle du ändra på det?
8. Tror du att du har möjlighet att göra det?

9. *Kan du beskriva vad kvalitet innebär för dig?*
10. *För dina skogsägare?*
11. *Vad tror du om framtidens skogsägare?*

12. Hur skulle du beskriva din förmåga att ta initiativ?
13. Motiveras du av att få ta eget initiativ?

14. Kan du berätta om dina målsättningar?
15. Hur påverkar dina målsättningar ditt arbetssätt?
16. Varför vill du uppnå dina mål?
17. Upplever du några målkonflikter?
18. Arbetar du med delmål?

19. Hur arbetar ni med feedback i dag?
20. Vilken betydelse har feedback för dig?
21. Vilken betydelse har dina kollegor för ditt arbete?
22. Vilka möjligheter ger din chef dig att förändra ditt arbete?
23. Hur stöttar ni varandra på jobbet?
24. Vill du tillägga något?

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
20. Hannerz, M. & Bohlin, F., 2012. Markägares attityder till plantering av poppel, hybridasp och *Salix* som energigrödor – en enkätundersökning. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
21. Nilsson, D., Nylinder, M., Fryk, H. & Nilsson, J. 2012. Mätning av grothflis. *Measuring of fuel chips*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
22. Sjöstedt, V. 2013. *The Role of Forests in Swedish Media Response to Climate Change – Frame analysis of media 1992-2010*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Nylinder, M. & Fryk, H. 2014. Mätning av delkvistad energived. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
24. Persson, R. 2017. Den globala avskogningen. Igår, i dag och i morgon. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av furu vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägolv och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färlin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscannern. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björk-plywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andrae, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustri framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörsstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kunders uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Yttringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Yttringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. *Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegen, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala

92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
101. Carlsson, S. 2012. Faktorer som påverkar skogsfastigheters pris. *Factors affecting the price of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
102. Ek, S. 2012. FSC-Fairtrade certifierade trävaror – en marknadsundersökning av två byggvaruhandlare och deras kunder. *FSC-Fairtrade labeled wood products – a market investigation of two builders' merchants, their business customers and consumers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
103. Bengtsson, P. 2012. Rätt pris för timmerråvaran – en kalkylmodell för Moelven Vänerply AB. *Right price for raw material – a calculation model for Moelven Vänerply AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
104. Hedlund Johansson, L. 2012. Betalningsplaner vid virkesköp – förutsättningar, möjligheter och risker. *Payment plans when purchasing lumber – prerequisites, possibilities and risks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
105. Johansson, A. 2012. *Export of wood pellets from British Columbia – a study about the production environment and international competitiveness of wood pellets from British Columbia*. Träpelletsexport från British Columbia – en studie om förutsättningar för produktion och den internationella konkurrenskraften av träpellets från British Columbia. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
106. af Wählberg, G. 2012. Strategiska val för Trivselhus, en fallstudie. *Strategic choices for Trivselhus, a case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
107. Norlén, M. 2012. Utvärdering av nya affärsområden för Luna – en analys av hortikulturindustrin inom EU. *Assessment of new market opportunities for Luna – an analysis of the horticulture industry in the EU*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
108. Pilo, B. 2012. Produktion och beståndsstruktur i fullskiktad skog skött med blädningsbruk. *Production and Stand Structure in Uneven-Aged Forests managed by the Selection System*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
109. Elmkvist, E. 2012. Den ekonomiska konsekvensen av ett effektiviseringsprojekt – fallet förbättrad timmersortering med hjälp av röntgen och 3D-mätram. *The economic consequences of an efficiency project - the case of improved log sorting using X-ray and 3D scanning*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
110. Pihl, F. 2013. Beslutsunderlag för besökarundersökningar - En förstudie av Upplandsstiftelsens naturområden. *Decision Basis for Visitor Monitoring – A pre-study of Upplandsstiftelsen's nature sites*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
111. Hulusjö, D. 2013. *A value chain analysis for timber in four East African countries – an exploratory case study*. En värdekedjeanalys av virke i fyra Östafrikanska länder – en explorativ fallstudie. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
112. Ringborg, N. 2013. Likviditetsanalys av belånade skogsfastigheter. *Liquidity analysis of leveraged forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
113. Johnsson, S. 2013. Potential för pannvedsförsäljning i Nederländerna - en marknadsundersökning. *Potential to sell firewood in the Netherlands – a market research*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

114. Nielsen, C. 2013. Innovationsprocessen: Från förnyelsebart material till produkt. *The innovation process: From renewable material to product*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
115. Färdeman, D. 2013. Förutsättningar för en lyckad lansering av "Modultrall" - En studie av konsumenter, små byggföretag och bygghandeln. *Prerequisites for a successful launch of Modular Decking - A study of consumers, small building firms and builders merchants firms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
116. af Ekenstam, C. 2013. Produktionsplanering – fallstudie av sågverksplanering, kontroll och hantering. *Production – case study of sawmill Planning Control and Management*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
117. Sundby, J. 2013. Affärsrådgivning till privatskogsägare – en marknadsundersökning. *Business consultation for non-industry private forest owners – a market survey*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
118. Nylund, O. 2013. Skogsbränslekedjan och behov av avtalsmallar för skogsbränsleentreprenad. *Forest fuel chain and the need for agreement templates in the forest fuel industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
119. Hoflund, P. 2013. Sågklassläggning vid Krylbo såg – En studie med syfte att öka sågutbytet. *Saw class distribution at Krylbo sawmill - a study with the aim to increase the yield*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
120. Snögren, J. 2013. Kundportföljen i praktiken – en fallstudie av Orsa Lamellträ AB. *Customer portfolio in practice – a case study of Orsa Lamellträ AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
121. Backman, E. 2013. Förutsättningar vid köp av en skogsfastighet – en analys av olika köparens kassaflöde vid ett fastighetsförvärv. *Conditions in an acquisition of a forest estate – an analysis of different buyers cash flow in a forest estate acquisition*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
122. Jacobson Thalén, C. 2013. Påverkan av e-handels framtida utveckling på pappersförpackningsbranschen. *The future impact on the paper packaging industry from online sales*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
123. Johansson, S. 2013. Flödesstyrning av biobränsle till kraftvärmeverk – En fallstudie av Ryaverket. *Suggestions for a more efficient flow of biofuel to Rya Works (Borås Energi och Miljö AB)*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
124. von Ehrenheim, L. 2013. *Product Development Processes in the Nordic Paper Packaging Companies: An assessments of complex processes*. Produktutvecklingsprocesser i de nordiska pappersförpackningsföretagen: En analys av komplexa processer. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
125. Magnusson, D. 2013. Investeringsbedömning för AB Karl Hedins Sågverk i Krylbo. *Evaluation of an investement at AB Karl Hedin's sawmill in Krylbo*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
126. Fernández-Cano, V. 2013. Epoxidiserad linolja som hydrofob substans för träskydd - teknologi för behandling och egenskaper av modifierat trä. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
127. Lönnqvist, W. 2013. Analys av värdeoptimeringen i justerverket – Rörvik Timber. *Analysis of Value optimization in the final grading – Rörvik Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
128. Pettersson, T. 2013. Rätt val av timmerråvara – kan lönsamheten förbättras med en djupare kunskap om timrets ursprung? *The right choice of saw logs – is it possible to increase profitability with a deeper knowledge about the saw logs' origin?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
129. Schotte, P. 2013. Effekterna av en ny råvara och en ny produktmix i en komponentfabrik. *Effects of a new raw material and a new productmix in a component factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
130. Thiger, E. 2014. Produktutveckling utifrån nya kundinsikter. *Product development based on new customer insights*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
131. Olsson, M. 2014. Flytande sågklassläggning på Iggesunds sågverk. *Flexible sorting of logs at Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
132. Eriksson, F. 2014. Privata skogsägars betalningsvilja för skogsförvaltning. *Non- industrial private forest owners' willingness to pay for forest administration*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
133. Hansson, J. 2014. Marknadsanalys av douglasgran (*Pseudotsuga menziesii* [Mirb.] Franco) i Sverige, Danmark och norra Tyskland. *Market analysis of douglas fir (Pseudotsuga menziesii [Mirb.] Franco) in Sweden, Denmark and northern Germany*.
134. Magnusson, W. 2014. Non-state actors' role in the EU forest policy making – A study of Swedish actors and the Timber Regulation negotiations. Icke statliga aktörers roll i EU:s skogspolicy – En studie av svenska aktörer i förhandlingarna om timmerförordningen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
135. Berglund, M. 2014. Logistisk optimering av timmerplan – En fallstudie av Kåge såg. *Logistical optimization of the timber yard – A case study of Kåge såg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

136. Ahlbäck, C.H. 2014. Skattemässiga aspekter på generationsskiftet av skogsfastigheter. *Fiscal aspects of ownership succession within forest properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
137. Wretemark, A. 2014. Skogsfastigheters totala produktionsförmåga som förklarande variabel vid prissättning. *Forest estate timber producing capability as explainable variable for pricing*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
138. Friberg, G. 2014. En analysmetod för att optimera skotning mot minimerad körsträcka och minimerad påverkan på mark och vatten. *A method to optimize forwarding towards minimized driving distance and minimized effect on soil and water*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
139. Wetterberg, E. 2014. Spridning av innovationer på en konkurrensutsatt marknad. *Diffusion of Innovation in a Competitive Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
140. Zander, E. 2014. Bedömning av nya användningsområden för sågade varor till olika typer av emballageprodukter. *Assessment of new packaging product applications for sawn wood*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
141. Johansson, J. 2014. *Assessment of customers' value-perceptions' of suppliers' European pulp offerings*. Bedömning av Europeiska massakunders värdeuppfattningar kring massaproducenters erbjudanden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
142. Odlander, F. 2014. Att upprätta ett konsignationslager – en best practice. *Establishing a consignment stock – a best practice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
143. Levin, S. 2014. *The French market and customers' perceptions of Nordic softwood offerings*. Den franska marknaden och kundernas uppfattning om erbjudandet av nordiska sågade trävaror. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
144. Larsson, J. 2014. *Market analysis for glulam within the Swedish construction sector*. Marknadsanalys för limträ inom den svenska byggbranschen. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
145. Eklund, J. 2014. *The Swedish Forest Industries' View on the Future Market Potential of Nanocellulose*. Den svenska skogsindustrins syn på nanocellulosans framtida marknadspotential. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
146. Berglund, E. 2014. *Forest and water governance in Sweden*. Styrning av skog och vatten i Sverige. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
147. Anderzén, E. 2014. Svenska modebranschens efterfrågan av en svensktillverkad cellulosebaserad textil. *The Swedish fashion industry's demand for Swedish-made cellulose-based textiles*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
148. Gemmel, A. 2014. *The state of the Latvian wood pellet industry: A study on production conditions and international competitiveness*. Träpelletsindustrin i Lettland: En studie i produktionsförhållanden och internationell konkurrenskraft. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
149. Thorning, A. 2014. Drivkrafter och barriärer för FSC-certifiering inom försörjningskedjan till miljöcertifierade byggnader. *Drivers and barriers for FSC certification within the supply chain for environmentally certified buildings*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
150. Kvick, L. 2014. Cellulosebaserade textilier - en kartläggning av förädlingskedjan och utvecklingsprojekt. *Cellulose based textiles - a mapping of the supply chain and development projects*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
151. Ahlgren, A. 2014. *A Swedish national forest programme – participation and international agreements*. Ett svenskt skogsprogram – deltagande och internationella överenskommelser. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
152. Ingmar, E. 2015. *An assessment of public procurement of timber buildings – a multi-level perspective of change dynamics within the Swedish construction sector*. En analys av offentliga aktörer och flervåningshus i trä – ett socio-tekniskt perspektiv på djupgående strukturella förändringar inom den svenska byggsektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
153. Widenfalk, T. 2015. Kartläggning och analys av utfrakter vid NWP AB. *Mapping and analysis of transport of sawn good at NWP AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
154. Bolmgren, A. 2015. Hur arbetar lönsamma skogsmaskinentreprenörer i Götaland? *How do profitable forest contractors work in Götaland?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
155. Knutsson, B. 2015. Ägarkategoriens och andra faktorerers inverkan på skogsfastigheters pris vid försäljning. *The effect of ownership and other factors effect on forest property's price at the moment of sale*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
156. Röhfors, G. 2015. Däckutrustningens påverkan på miljö och driftsekonomi vid rundvirkestransport. *The tire equipment's effect on environment and operating costs when log hauling*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

157. Matsson, K. 2015. *The impact of the EU Timber Regulation on the Bosnia and Herzegovinian export of processed wood*. Effekterna av EU:s förordning om timmer på exporten av träprodukter från Bosnien och Herzegovina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
158. Wickberg, H. 2015. Kortare timmer till sågen, en fallstudie om sänkt stötmån. *Shorter timber to the sawmill, a case study on reduced trim allowance*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
159. Gräns, A. 2015. Konstruktörers syn på trä som konstruktionsmaterial - Utbildning och information. *Wood as a construction material from the structural engineer's point of view - Education and information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
160. Sydh Göransson, M. 2015. Skogsindustrins roll i bioekonomin – Vad tänker riksdagspolitikerna? *The forest industry's role in the bioeconomy – What do Swedish MPs think of it?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
161. Löf, M. 2015. En systemanalys av tyngre lastbilers påverkan på tågtransporter. *An analysis on the effects of heavier vehicles impact on railway transportation*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
162. Bergkvist, S. 2015. Trähusindustrins marknadsföring av klimatfördelar med trä – en studie om kommunikationen beträffande träbyggandets klimatfördelar. *The Wooden house industry marketing of climate benefits of wood - A study on the communication of climate benefits of wood construction*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
163. Nordgren, J. 2015. Produktkalkyl för vidareförädlade produkter på Setra Rolfs såg & hyvleri. *Product calculation for planed wood products at Setra Rolfs saw & planingmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
164. Rowell, J. 2015. Framtidens påverkan på transport- och hanteringskostnader vid försörjning av skogsbränsle till kraftvärmeverk. *Future Impact on Transport- and Handling Costs at Forest fuel Supply to a Combined Heat and Powerplant*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
165. Nylinder, T. 2015. Investeringskalkyl för lamellsortering i en limträfabrik. *Investment Calculation of lamella sorting in a glulam factory*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
166. Mattsson, M. 2015. Konsekvenser vid förbättrad leveranssäkerhet och avvikelserapportering för timmerleveranser. *Consequences of improved delivery reliability and deviation reporting of log supplies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
167. Fridell, P. 2016. Digital marknadsföring av banktjänster mot yngre skogs- och lantbruksintresserade personer. *Digital marketing of banking services to younger forestry and agricultural interested persons*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
168. Berntsson, K. 2016. Biobaserat mervärde i förpackningsindustrin. *Bio-based added value in packaging industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
169. Thelin, I. 2016. Stillestånd för rundvirkesbilar utan kran – En studie i effekter och orsaker till icke-värdeskapande tid. *Production shortfalls for log transportation companies without crane – A study of effects and causes for non value-creating time*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
170. Norrman, M. 2016. Kundnöjdhet vid jord-och skogsaffärer – Fallet Areal. *Customer satisfaction in agriculture and forest property conveyors – the case Areal*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
171. Paulsson, A. 2016. Biobaserad marktäckning i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring – en behovsanalys. *Biobased Mulching in Swedish Agriculture and Horticulture – a Customer Need's analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
172. Stenlund, A. 2016. Kommunikation av hållbarhetsarbete inom svensk skogsindustri – en fallstudie av Södra Skogsägarna Gröna bokslut. *Communicating Corporate Social Responsibility – a case study approach within Swedish forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
173. Gyllenstierna, L. 2016. Framtidens kompetensförsörjning till jordbruksföretag – Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot svenska jordbruksföretag. *Future supply of labour to the agricultural industry – Supply and demand of the future managers within Swedish agricultural companies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
174. Arén, E. 2016. Investeringsbeslutsunderlag för Certifierad Målad Panel (CMP) genom LCA-analys. *Investment basis for Certifierad Målad Panel (CMP) by LCA-analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
175. Abrahamsson, S. 2016. Värdeskapande i en kooperativ förening - En fallstudie om Skogsägarna Mellanskog ekonomiska förening. *Value creation in a Cooperative - a Case study within Mellanskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
176. Abrahamsson, F. 2016. Produktutformning av underlagspontsluckan - vad efterfrågar marknaden? *Design and function of grooved tongue boards - What does the market demand?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

177. Burgman, J. 2016. Hur nå produktionsmålen vid konverteringsenhet för kartong: Möjligheter till effektivisering. *How to reach production targets at conversion unit for paperboard: Opportunities for streamlining*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
178. Alström, F. 2016. Likviditetsmodell för analys av skogsbruksfastigheter. *Liquidity Model for Analysis of Forest Properties*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
179. Björklund, B. 2016. *A study of the recycling and separation systems for waste materials in Asia - are they compatible with BillerudKorsnäs' sustainability strategy?* En studie av Asiens återvinnings- och separationssystem för avfall - är de kompatibla med BillerudKorsnäs hållbarhetsstrategi? Department of Forest Products, SLU, Uppsala
180. Bernström, G. 2016. Inmätning av timmer i timmersortering och sågintag – konsekvensanalys. *Measurement of sawlogs in sawlog sorting and saw infeed –impact analysis*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
181. Lagergren, C. 2016. Berättelse som berör - Kan storytelling bidra till att säkra den framtida kompetensförsörjningen inom Sveaskog? *Stories that affects - Can storytelling contribute to ensure the future competence skills for Sveaskog?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
182. Magnusson, L. 2016. Skapande av varaktiga relationer mellan en inköpsorganisation och leverantörer. *Creating lasting relationships between a purchasing organization and suppliers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
183. Nilsson, V. 2017. Träkomponenttillverkning i byggbranschen – En marknadsundersökning om prefabricerade huskomponenter och byggelement. *Wood component manufacturing in the construction industry – A marketing research for prefabricated building components and building elements*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
184. Samuelsson, J. 2017. Tjänsteutveckling i skogssektorn – En fallstudie av Södras ekonomiska rådgivning. *Service development in the forest sector – A case study of Södra's economic advice*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
185. Gynnerstedt, E. 2017. Faktorer som skogsägare efterfrågar hos skogsföretag och virkesinköpare – En fallstudie för ATA Timber. *Factors that forest owners demand from forest companies and wood purchaser – A case study for ATA Timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
186. Jönsson, F. 2017. *Cost-based model for international logistics – Case-study with IKEA Industry's supply chain in Russia*. Kostnadsbaserad modell för internationell logistik – Fallstudie för IKEA Industrys värdekedja i Ryssland. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
187. Skovdal, A. 2017. Skogsindustriell råvaruanskaffning – Hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation? *Raw material procurement for the forest industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se